

# التراصف الاستراتيجي

مدخل التفوق المنظمي

الطبعة الأولى 2022 م



زاد ناشرون وموزعون

عمان- المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: 00962 79 7241272 هاتف: 00962 79 5075518

zad.pub@hotmail.com – zad.publishers@gmail.com



زاد ناشرون وموزعون/ www.facebook.com

المملكة الأردنية الهاشمية  
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
(2022/2/931)

658,401

السبعاء، داحمد خالد  
التراصف الاستراتيجي مدخل التفوق المنظمي/ احمد خالد  
السبعاء، عمان: زاد ناشرون وموزعون، 2022

( ص )

ر.أ.: 2022/2/931

الواصفات: التخطيط الاستراتيجي/ اتخاذ القرارات/ القيادة  
الادارية/ النجاح الاداري/ الادارة التنفيذية//  
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر  
هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

جميع الحقوق محفوظة \_ لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو استنساخه أو نقله كلياً أو جزئياً \_ في أي شكل وبأي وسيلة، سواء بطرق إلكترونية أو آلية بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها دون الحصول على إذن خطي مسبق من الناشر .

الرقم المعياري الدولي: 978-9923-779-31-6

التنسيق الداخلي: سمر كاتوت

تصميم الغلاف: هاشم سائلة

# التراصف الاستراتيجي

## مدخل التفوق المنظمي

تأليف :

المدرس المساعد/ أحمد خالد السبعواوي

مراجعة:

الأستاذ المساعد الدكتور/إيمان بشير محمد



زايد ناشرون وموزعوو



## المحتويات

المقدمة ..... ٧

### الباب الأول: الترافف الاستراتيجي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للترافف الاستراتيجي ..... ١١

الفصل الثاني: الترافف الاستراتيجي المستويات، العوامل المؤثرة، المتطلبات، التحديات،  
والابعاد ..... ٣٠

### الباب الثاني: التفوق التنظيمي

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للتفوق التنظيمي ..... ٦٥

الفصل الرابع: متضمنات للتفوق التنظيمي ..... ٨٢

### الباب الثالث: الحالة الدراسية

الفصل الخامس: وصف متغيرات الحالة الدراسية وتشخيصها ..... ١٢٣

الفصل السادس: اختبار فرضيات الحالة الدراسية ..... ١٤٧

قائمة المراجع ..... ١٦٣



## مُتَلَمِّتًا

تتميز المعطيات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال المعاصرة، ولاسيما منظمات التعليم العالي ومنها التعليم الأهلي بشدة تعقيدها وتغيرها المستمر والمتسارع وارتفاع معدلات المنافسة فيها مما يجعل نجاحها او فشلها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بهدف تقديم خدماتها على النحو الذي يؤهلها لتبوء موقع الصدارة في قطاع أعمالها، وتفوقها على منافسيها، ولاسيما بعد الزيادة الملحوظة في اعداد الكليات الاهلية التي تسعى جاهدة لأثبات وجودها وتحقيق التفوق الذي يميزها في قطاع اعمالها، وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية التراصف الإستراتيجي الذي يمارس دوراً جوهرياً في تمكين المنظمات من تنسيق وتكامل نشاطاتها وعملياتها، واجراء المراجعة المستمرة للبيئة التي تعمل فيها والتراصف معها بإعادة النظر في مقوماتها وعناصر قوتها، وتشخيص مكامن ضعفها وبما يمكنها من الاستجابة للتحركات البيئية لاستكشاف الفرص واستثمارها، والحد من التهديدات التي تعيق عملها وتقدمها، اذ أصبحت سرعة الاستجابة لهذه التغيرات التي تواجهها المنظمات والسعي للوصول الى التفوق مطلب أساس لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره نحو الأفضل، كما يعمل التراصف الاستراتيجي على بلورة واقع اجتماعي جديد قادر على التغلب على الصراعات والتناقضات عن طريق تحقيق التوازن بين العاملين والوصول الى القدرات والمهارات الجديدة واستثمار القدرات الحالية، ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع

التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي ووقع الاختيار على كلية النور الجامعة الاهلية كحالة دراسية، لأنها كلية فنية تسعى لإثبات وجودها وتعزيز مكانتها. وتحقيقاً لما تقدم جاءت هيكليّة الكتاب في ثلاث أبواب رئيسة، خُصّ الباب الاول التراصف الاستراتيجي، في فصلين تناول الأول النشأة والمفهوم للتراصف الاستراتيجي وأهميته وأنواعه ومكوناته، وتضمن الثاني مستويات التراصف الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، ومتطلبات تحقيقه، والتحديات التي تواجه تحقيقه وأبعاد قياسه، واشتمل الباب الثاني التفوق المنظمي في فصلين، تناول الثالث النشأة والمفهوم للتفوق المنظمي، وأهميته وأهدافه وخصائصه ودوافع تبنيه، وجاء الرابع بمبادئ ومداخل التفوق المنظمي ومراحل ومعوقات ومتطلبات تحقيقه والنماذج وأبعاد قياسه، وجاء الباب الثالث الحالة الدراسية في فصلين، تضمن الخامس وصف متغيرات الحالة الدراسية وتشخيصها، وتناول السادس اختبار الفرضيات.

وأخيراً وليس آخراً، إن كل مؤلف يؤلف كتاب يقول في مقدمته اعتذر عن أي خطأ أو سهو للقارئ، إلا كتاب رب العزة يبدأ بقوله تعالى ﴿ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ﴾ صدق الله العظيم، لذلك اعتذر عن أي خطأ أو سهو أو تجاوز غير مقصود قد يلاحظه القارئ ولم اكتشفه أثناء التأليف. أرجو لكم المتعة والفائدة في القراءة. وفي الختام شكري إلى الأستاذ المساعد الدكتور أيمان بشير أبو ردن على مراجعتها ومتابعتها القيمة فجزاه الله عني خير الجزاء. كما وشكرنا للأستاذ المساعد الدكتور منذر خضر المهتدي ودار(زاد ناشرون وموزعون) على إخراجهم هذا المطبوع العلمي.

ومن الله التوفيق والسداد

المؤلف



# الباب الأول

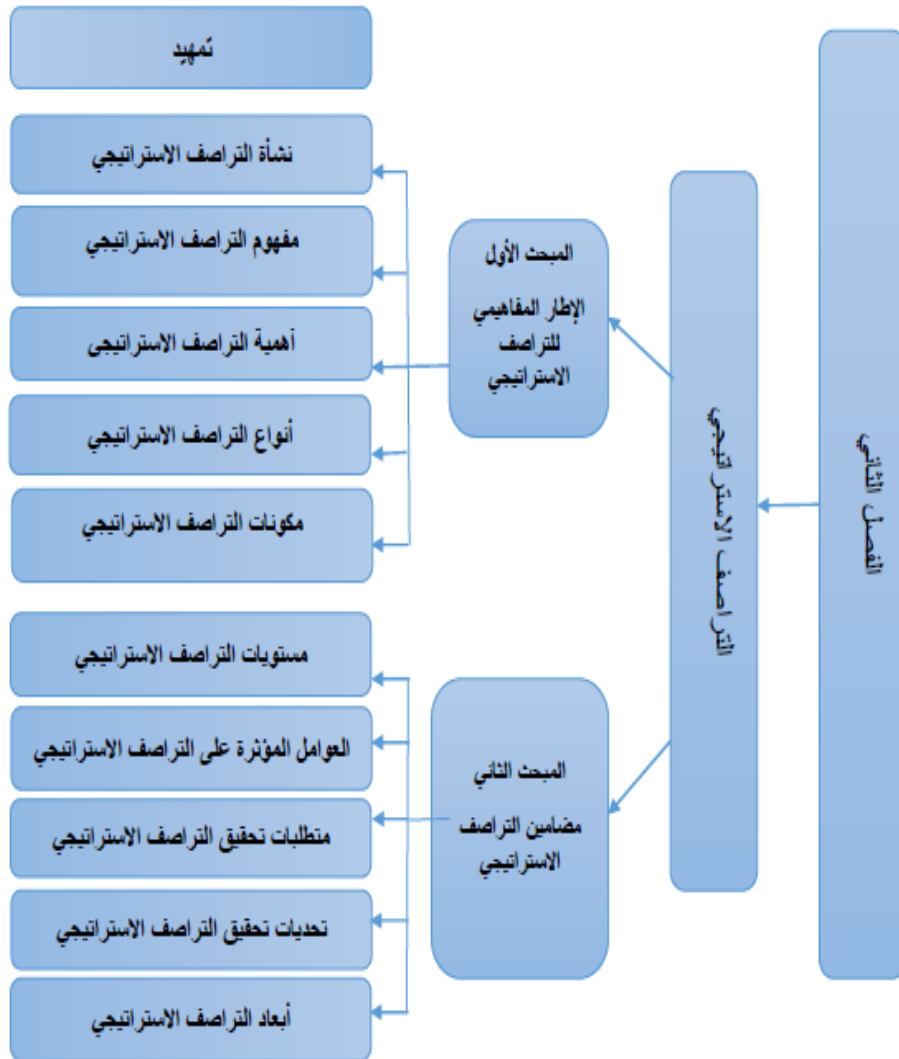
## التراصف الاستراتيجي

### *Strategic Alignment*

#### تمهيد

أصبح التراصف الاستراتيجي أحد الاهتمامات الرئيسة لكثير من منظمات الاعمال للحفاظ على استقرارها النسبي والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال ذات التنافسية العالية، لذا نجد أنها تسعى باستمرار الى تحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية، لتحقيق الانسجام والاتساق بين عملياتها، وتوحيد جهود العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، للحد من مشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة، وتراصف إمكانياتها المادية والاعمال والنشاطات، والتراصف مع بيئتها الخارجية لتحقيق أقصى إستفادة تمكنها من البقاء في مجال اعمالها أولاً، اذ يعد التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات والقيمة والحوكمة والشراكة والبنية التحتية والمهارات) من الخطوات الفعالة التي تخطو بها المنظمات للقضاء على الضعف الداخلي والخارجي ومعالجته، وتعظيم قدرتها على استثمار مواردها المتاحة وتحقيق أهدافها ثانياً.

وبموجب ما تقدم سيتناول هذا الفصل اطاراً مفاهيمياً للتراصف الاستراتيجي يتضمن عدداً من الفقرات التي عرضت في الشكل (١) مخطط انسياب الباب الاول.



شكل (١) مخطط انسياب الباب الاول

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للتراصف الاستراتيجي

#### توطئة

يُنظر إلى التراصف الاستراتيجي بوصفه عملية مستمرة من التغييرات والتعديلات التي تضمن للمنظمات تحقيق الانسجام بين استراتيجيتها والتطورات في محيطها، إذ يفرض نجاح هذه المنظمات في ظل بيئة سريعة التغير تسودها المنافسة المحتدمة التي يشهدها العالم تحقيق التناغم والانسجام بين استراتيجيتها وبيئتها الداخلية لتحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة وبين الممارسات والنشاطات من ناحية، وتحقيق التراصف بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الخارجية لتساعدها في تحسين مستوى أعمالها والبقاء من ناحية أخرى. وسيتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتراصف الاستراتيجي من حيث (النشأة، والمفهوم، والاهمية، والأنواع، والمكونات):

#### أولاً: نشأة التراصف الاستراتيجي:

جذور التراصف الاستراتيجي تعود إلى مدرسة التصميم في الإدارة الاستراتيجية، التي تشير إلى مدى التطابق، والتناسق، بين الهيكل الداخلي للمنظمة وبيئتها الخارجية، إذ نشأ التراصف الاستراتيجي من فكرة أن المنظمات يجب أن تسعى إلى مطابقة ومواءمة وترتيب الموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تمتلكها واستخدامها لدعم هذا التراصف مع

البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٥٦). اذ يمثل التراصف الاستراتيجي سلوكاً استباقياً للمنظمات للتأثير في محيطها، نتيجة للتوافق بين مكونين أو أكثر (الاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والثقافة والبيئة) لذا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً تماماً ليكون قادراً على دعم تنفيذ الاستراتيجية في بيئة شديدة التنافسية والتغير (Roelfsema, 2014, 10).

اهتمت الدراسات المبكرة للتراصف الاستراتيجي بتحقيق الترابط بين اعمال المنظمة، الذي غالباً ما يعني ربط الاستراتيجيات الفرعية بالاستراتيجية الكلية، اذ ان التشارك يضمن التطابق والمواءمة بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الفرعية (Etien, 2006, 21). اذ ظهر مصطلح التراصف الاستراتيجي للأعمال منذ الثمانينات، وازداد الاهتمام به من المنظمات في التسعينيات، ولكن بمرادفات مختلفة ويعد (Luftman) أول من اعتمد مفهوم التراصف الاستراتيجي، ويتشكل المفهوم بطريقة اشتقاقية من مصطلحين التراصف والاستراتيجية، اذ يمثل التراصف (عملية التنسيق التي يتم تحقيقها عند استنباط الاستراتيجيات الفرعية من الاستراتيجية الكلية للمنظمة) (Isal et al., 2016, 660)، أما الاستراتيجية (تمثل منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في نشاطات الاعمال المختلفة). او (هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها) (الرجري، ٢٨١، ٢٠١٨).

اختلفت تفسيرات مصطلح التراصف الاستراتيجي بحسب الدراسات النظرية والعملية، واستبدل بعض الباحثين مصطلح التراصف بمرادفات أخرى على الرغم من وجود بعض الاختلافات القليلة على وفق وجهات نظرهم بحسب التطور التاريخي لمفهوم التراصف (Elhari & Bounabat, 2011, 1). كما يوضحها الجدول (١) الآتي:

الجدول (١)

المرادفات التي تناولها الباحثون بحسب التطور التاريخي لمفهوم التراصف الاستراتيجي

المفردات المرادفة للتراصف	الباحث/ السنة
Coordination / التنسيق	(Henderson and Venkatraman, 1989)
Fit / الملائمة	(Porter, 1996)
Linkage / الربط	(Reich and Benbasat, 1996)
Harmony / تناغم	(Chen et al., 1996; Luftman, 1997)
Synergy / التآزر	(Ciborra, 1997)
Integration / التكامل	(Weill and Broadbent, 1998)
Fusion / اندماج	(Smaczny, 2001)
Alignment / تراصف	(Luftman, 2001)

وما سبق يمكن الإشارة إلى أن التراصف الاستراتيجي بوصفه مفهوماً هو أعم وأشمل ويضم كل ما ذكر من مرادفات له. لذا سيتم اعتماد التراصف الاستراتيجي للدلالة على هذه المفردات أين ما وردت.

ويشكل التراصف القاعدة النظرية والأساسية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر (Nesrine, 2012, 31) **لعدد من الأسباب هي:**

- ١) سياسات الأعمال (النموذج الاستراتيجي الأولي) التي تركز على مفهوم المطابقة أو التراصف للموارد التنظيمية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- ٢) تستمد الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها وأساليبها من الفروع الأخرى، إذ يستخدم التراصف في مجالات عديدة ومنها (الاقتصاد الصناعي، السلوك الإداري والتسويق... وغيرها).

٣) أدرجت الدراسات مفهوم التراصيف صراحةً أو ضمناً في الإدارة الاستراتيجية، لتوضيح القضايا الاستراتيجية المعقدة.

٤) ان التراصيف استخدم من قبل العديد من المدراء بوصفه مفهوماً معيارياً لإظهار أهمية توقيت العناصر المعقدة للمنظمة مع التنفيذ الفعال للاستراتيجية المختارة.

#### ثانياً: مفهوم التراصيف الاستراتيجي:

أشار قاموس المعاني الى ان أصل كلمة التراصيف تعود الى الفعل (رصيف) الذي يعني الوقوف في صف واحد، ومن امثلتها تراصيف الناس أي انضم بعضهم الى بعض الآخر التي تدل على الترابط والتآزر والقوة وتقريب وجهات النظر.

وعرف قاموس (Webster) التراصيف (Alignment) بأنه (الترتيب في خط مستقيم او هو حالة الاتفاق او التعاون بين الأفراد او المجموع حول قضية او وجهة نظر مشتركة. او انه تحديد الموقع الصحيح أو حالة تعديل الأجزاء فيما يتعلق بعضها البعض الآخر). ويعرف التراصيف في مجال الأعمال بأنه الربط بين الأهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويتطلب فهمًا مشتركًا لرسالة وأهداف المنظمة والتنسيق بين كل هدف والخطوة الموضوعة لتنفيذه (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ٦١).

ويعد التراصيف الاستراتيجي من المتطلبات الرئيسة التي توليها المنظمات اهتمام كبير، اذ يشير (Higgins, 1994) الى التراصيف على انه (فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة، وايضاً فهمها للبيئة الخارجية مما يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرائق التي تعزز من الاستجابة للتغيرات البيئية هي التي تسمح بتقوية نقاط القوة وتعزيزها واستخدامها لاستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، ومحاولة

التخلص من جوانب الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن ووضع خطط وصياغة استراتيجيات تمكنها من تحويل التهديدات إلى مزايا لصالح المنظمة (ثوابته، ٢٠١١، ١٧). وبصدد التعرف على اسهامات عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي يوضح الجدول (٢) وجهات نظر عدد من الباحثين حول هذا المفهوم.

الجدول (٢) مفهوم التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث/ السنة	المفهوم
١	Kaplan,2001,40	هو اصطفاا التنظيم والمنظمة مع الاستراتيجية المعتمدة، بمعنى ان يتم ربط عناصر التوجه الاستراتيجي على نحو صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص على نحو تتابعي اذ يصبح العمل متجه بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل.
٢	Barth, 2003,134	هو مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مكونات المنظمة الداخلية المختلفة ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للتحكم وضبط مجريات أعمالها.
٣	Gmsih,2004,10	هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع استراتيجية المنظمة.
٤	إدريس والغالي، ٢٠٠٩، ٢١	هو تحقيق التقارب في الغايات، وان كل جزء من سلسلة القيمة في المنظمة تعمل على تحقيق الهدف نفسه.
٥	Elhari& Bounabat,2010,180	هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويمثل أداة فعالة لضمان ان بيئة العمل تعد بيئة مناسبة وتكون دائما موضع اهتمام المنافسين.

الباب الأول: الترافف الاستراتيجي

ت	اسم الباحث/ السنة	المفهوم
٦	Michel & Nihel,2013,2	هو عملية مستمرة من التعديلات والتغيرات لضمان الانسجام بين إستراتيجى الأعمال وإستراتيجية نظم المعلومات.
٧	Morrison.,2014,1	هو طريقة لفهم طبيعة الأعمال عن طريق ترابط العمليات واستراتيجيات المنظمة، والذي يسمح لها بالتأمل في بقائها وإلى كيف يمكن تحقيق رؤيتها للمستقبل.
٨	سهاى، ٢٠١٥، ٨٠	هو عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إدامة وإيجاد نظام استراتيجي يضبط الأعمال والنشاطات ويتحكم فيها على المستويات التنظيمية المختلفة، ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
٩	عبد الرحيم، ٢٠١٩، ٦١	هو الربط بين الاهداف التنظيمية واهداف الافراد. مما يتطلب فهم مشترك لرسالة واهداف المنظمة والاتساق، والتطابق، والتناسب، والتكامل، والتماسك بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.
١٠	الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٠	هو عملية مستمرة، تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة لتكوين أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين اعضاء الفريق والافراد العاملين، فضلاً عن ضرورة وجود قيادة قوية، وتحديد الأولويات، والثقة والتواصل الفعال، وفهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية.



نلاحظ من الجدول (٢) تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي، اذ تناوله البعض على وفق مدخل التراصف بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وعرضه آخرون على وفق التراصف الداخلي والخارجي وطرحه البعض على وفق مدخل التكيف مع المتغيرات البيئية ضمن البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وعلى الرغم من هذا التباين الا اننا نلاحظ ان المفاهيم كلها اجتمعت على ان التراصف هو عملية ترابط للبيئة الداخلية والخارجية وتكون مستمرة ومتغيرة وتتطلب مراقبة البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتكيف معها. بالاستناد الى ما سبق يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للتراصف الاستراتيجي بأنه (عملية ديناميكية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التوافق بين التغيرات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمة، مما يتطلب ذلك اليقظة المستمرة لتكييف النشاطات الرئيسة وتوجيهها، لتجنب اختلال التراصف).

### ثالثاً: أهمية التراصف الاستراتيجي

تتواجد منظمات الاعمال اليوم في ظل بيئة ديناميكية متغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، وتنعكس هذه الحالة على المنظمات عامة سواء الإنتاجية منها او الخدمية، اذ تزداد أهمية التراصف الاستراتيجي في ظل هذه البيئة، وتسعى المنظمات لتراصف اعمالها بوضع استراتيجيات اعمال ديناميكية مرنة مع الاخذ بالاعتبار التقنيات المتطورة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها التنافسي، وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات او المنتجات باستمرار لمواجهة البيئة المضطربة وشديدة التنافسية. (Luftman, 2005,5)

وأشارت دراسة (Morrison, 2014, 2) الى أن التراصف الإستراتيجي يساعد على تطوير فهم واضح للعلاقات بين الاستراتيجيات والعمليات، اذ يسمح استعمال التراصف الإستراتيجي للمنظمة بالتفكير على أمد دورة حياتها، ويمكنها من تحقيق

رؤيتها للمستقبل، ويمكن المنظمات من تحديد عملياتها التي تناسب وتنسجم مع بيئة العمل وفقاً لاستراتيجياتها. اما دراسة (Etien,2006,21) تعتبر التراصيف الاستراتيجي حالة أو وضع لا بد من الوصول إليه، كما تؤكد الدراسة على أهميته بوصفه هدفاً متغيراً يتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية.

ويؤكد (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٠) في دراسته على أهمية التراصيف الاستراتيجي، التي أصبحت في غضون (٢٠) عاماً قضية إدارية رئيسية، إذ كان الاهتمام بتحقيق مثل هذا التراصيف معترفاً به، والذي غالباً ما يكون تنفيذه محدوداً، ولا سيما عندما يكون العاملين في المنظمة غير مدركين لمعنى التراصيف، ونتيجة لذلك، تبحث ادارة المنظمة باستمرار عن ممارسات إدارية تمكنها من تراصيف استراتيجياتها مع ما يتوفر من متغيرات بيئية داخلية وخارجية.

ويرى كل من (Hirschheim et Sabherwal,2001) بان التراصيف الاستراتيجي يستمد أهميته بالآتي (منصوري، ٢٠١٥، ٢٨١):

١) ان أداء المنظمة يرتبط بتوافق الهيكل والموارد والقدرات التنظيمية التي تمكن من تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

٢) يعد التراصيف الاستراتيجي عملية تكيف مستمرة ومتغيرة بحسب ما يحدث من تغيرات في البيئة.

٣) تعد عملية التراصيف ذات اتجاهات متعددة اذ تؤثر استراتيجيات الاعمال بالاستراتيجيات الفرعية الأخرى وتتأثر بها.

وتبين دراسة (Mazumder,2015,32) ان التراصيف الاستراتيجي يعزز استراتيجيات الأعمال ويمكن الاستراتيجيين من تطوير مهاراتهم التحليلية، ليصبحوا أكثر قدرة على مواجهة المستقبل بتوفير البيانات والتطبيقات والبرامج المطلوبة. اذ يحافظ التراصيف المثالي

على استراتيجية العمل ويعززها بإدارة البنى التحتية للمعلومات والعمليات المختلف، اذ يقوم المديرون في الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية ويقوم المدراء في المستويات التنفيذية داخل المنظمات بتنفيذ هذه الاستراتيجيات بإدارة المعلومات داخل المنظمات وتوظيفها لاستثمار الفرص وتجنب او الحد من التهديدات.

وتتفق دراسة (العبادي واخرون، ٢٠١٦، ٢١٦) مع دراسة (Jorfi et al., 2011) في أن أهمية الترافصف الاستراتيجي تكمن في انه أداة فاعلة لضمان تحقيق الانسجام والاستقرار في بيئة العمل المهمة لأداء الأعمال الناجحة التي تكون مستهدفة من المنافسين، ويعمل على تعزيز فهم المدراء في الإدارة العليا لقيمة وأهمية تحقيق الترافصف وفهم أهمية المعلومات الاستراتيجية، في تحقيق أهداف العمل، اذ ان الترافصف الإستراتيجي يساهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة مع ضمان توفر معلومات التخطيط الاستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأعمال والنشاطات لدعم استراتيجيات الأعمال على نحو أفضل، والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ووضع إستراتيجية للوحدات والاقسام تنسجم مع الاحتياجات التنافسية للمنظمة بدلا من الممارسة التقليدية بما يضمن سرعة النجاح للمنظمة. وفي الاتجاه نفسه تبين دراسة (Mazumder, 2015, 33) أن ترافصف الاعمال مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، اذ تستخدمه في كثير من الأحيان لإنشاء حواجز أمام الدخول للمنافسين الجدد، وتقليل الكلفة التي تنتج عن اختلال الترافصف او عدمه وإعادة تصميم عمليات الاعمال.

وتؤكد دراسة كل من (Ayoub & Omar, 2016, 88) على أهمية الترافصف الاستراتيجي للمنظمات اذ يمكنها من ترافصف مكوناتها المختلفة (أفرادها وأنظمتها وهيكلها)، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات غير المتراففة، وقد يؤدي الفشل في الترافصف بين المكونات المختلفة استراتيجياً إلى آثار غير مرغوب فيها مثل الأهداف الاستراتيجية غير المتناسقة بين الأقسام، والمقاييس التي لا

يمكن فهمها أو تنفيذها بالكامل، اذ يمكن أن تتعرض الأهداف للخطر أو الإخفاق في تحقيقها، ويسهل التراصف إعطاء الأولوية للمشاريع والاستثمارات الرئيسة أو تحسينها أو تمويلها على نحو كاف ويجنب المنظمة تحمل تكاليف التعديل، فضلاً عن ان التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة يتطلب فهماً حاسماً للعلاقات بين الموارد والنشاطات والنتائج المرجوة.

#### رابعاً: أنواع التراصف الاستراتيجي:

تعددت آراء الباحثين في ظل ادبيات الإدارة الاستراتيجية بخصوص أنواع التراصف الاستراتيجي، اذ تشير دراسة (Lilja & Tarland, 2016,45) الى وجود نوعين من التراصف الاستراتيجي داخلياً وخارجياً، يضم التراصف الداخلي القرارات التي ترتبط بالهيكل التنظيمي وتصميم عمليات الاعمال ومراجعتها، وتطوير المنتجات والمهارات، والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، ويتضمن التراصف الخارجي البيئة التنافسية للمنظمات. فيما أكدت دراسة (Mazumder,2015,31) على ضرورة تحقيق التراصف على المستويين الداخلي والخارجي، اذ يضم التراصف الخارجي أن تكون استراتيجية الأعمال منسجمة مع الصناعة واعمال المنافسين، ويجب أن تكون الاستراتيجيات الداخلية للوحدات متوافقة مع البنى التحتية والعمليات التنظيمية، وضرورة امتداد البنية التحتية للمنظمات إلى الخارج (الزبائن والموردين)، اذ لا يركز التراصف الاستراتيجي على البيئة الداخلية فقط وانما يجب أن يتأثر بأصحاب المصلحة الخارجيين ويؤثر فيهم. وبهذا الخصوص اتفقت دراسات كل من (مقراني، ٢٠١٥، ٤٣) و (المنصوري والمنصوري، ٢٠١٤، ٣٢٦) على تقسيم التراصف الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع هي: الداخلي والخارجي والشبكي.

(١) **التراصف الداخلي:** وهو عملية تحقيق التوافق والمواءمة بين الموارد والكفاءات والمهارات والقدرات داخل المنظمة (المقدرات التي تملكها المنظمة)، التي تعد عاملاً مهماً لتحقيق التراصف وتكون ذات توجه داخلي، كما يدل هذا التراصف على الانسجام بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ونظام الإدارة، ويعتمد هذا النوع من التراصف على النظرة المستندة الى الموارد (RBV)\*<sup>1</sup> التي ظهرت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي بوصفها توجهاً سائداً في الإدارة الاستراتيجية، اذ تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية في تفسيرها لمصادر تحقيق الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر سبب الاختلاف في مستويات الأرباح التي تحققها المنظمات المتماثلة والمتشابهة من حيث النشاط بناءً على الاختلافات فيما بينها من حيث الموارد والقدرات التي تمتلكها.

(٢) **التراصف الخارجي:** يعتمد هذا النوع من التراصف على التوجه نحو الخارج، فبعد ان يتم تحقيق التراصف الداخلي والحفاظ عليه بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، تتجه المنظمات الى التراصف مع المحيط (البيئة) التي تعمل فيها المنظمة، اذ يستند تحليل سلوك المنظمات في السابق على اعتقاد وهو أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تتسم بالاستقرار على اقل تقدير في الامد القريب والمتوسط، الى ان تم إدخال مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال مما أدى الى تحولات كبيرة عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مغلقاً كوحدة اقتصادية منعزلة عن البيئة الخارجية بما فيها من متغيرات. لذا تعد نظرية النظم من أبرز النظريات التي ترى ضرورة دراسة المنظمة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها، وعلاقة المنظمة مع بيئتها. وينتج عن هذه العلاقة تأثير على

\*<sup>1</sup> (RBV) resource based view

القرارات الاستراتيجية المتخذة في المنظمة، أي على سلوكها الاستراتيجي الذي يقتضي بدوره فهماً معمقاً للتغيرات البيئية بأبعادها المختلفة.

٣) **التراصف الشبكي:** يحدث هذا النوع من التراصف عندما تفكر المنظمات في عمليات الدمج والشراء والاستحواذ على منظمات أخرى، وله جزئين، الأول التراصف الاستراتيجي لكل من البائع والمشتري، والثاني التراصف التنظيمي الذي يوجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء، ويستخدم التراصف الشبكي أيضاً في المنظمات التي تمتلك وحدات أعمال استراتيجية تعمل في بيئات مختلفة وتمارس أعمال ونشاطات مختلفة عن تلك التي تمارسها في البلد الأم (الشركات المتعددة الجنسيات)\*<sup>١</sup>، إذ تستخدم هذه الوحدات الاستراتيجية موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لذا يتم التراصف بين الموارد والبيئة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتقوم هذه الوحدات الاستراتيجية بتكوين شبكة بتجميع الهياكل الفردية لها وتراصفها.

وحسب دراسة (Brierley, 2018, 15) قسم التراصف الاستراتيجي الداخلي الى افقي وعمودي:

١) **التراصف الافقي:** يشير الى التراصف بين الأقسام والوحدات، الذي يضمن تحقيق الفهم لكل فرد في الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة للعمليات والإجراءات وتحقيق التعاون والتواصل فيما بينهم لتحقيق الهدف المشترك الذي يجب أن يكون دائماً متوافقاً ومنسجماً مع الهدف الاستراتيجي العام. اما فيما يتعلق بالمنظمات

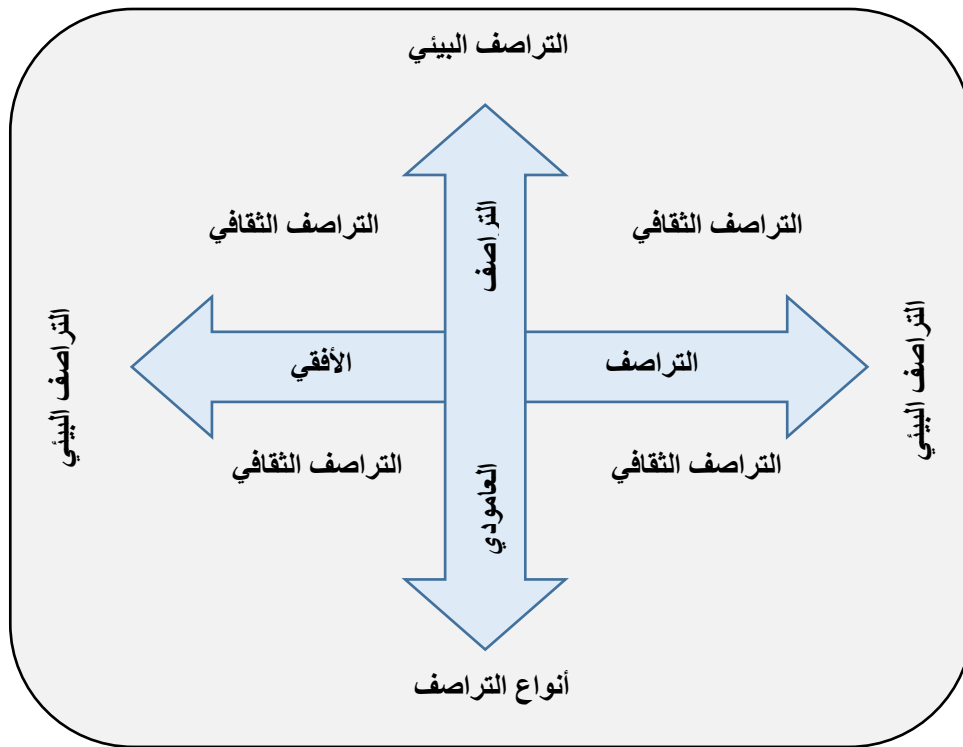
<sup>١</sup> \* الشركات متعددة الجنسيات: (هي منظمة أعمال كبيرة عابرة للحدود والبيئات والثقافات، وتعمل في أسواق عديدة وتتواجد في عشرات الدول المضيغة وتستند في أنشطتها المحورية على الأسواق الدولية في العالم، وبالتالي يكون لدى هذه الشركات موجودات واستثمارات وعمليات وشركات تابعة او وحدات استراتيجية وإدارات إقليمية تتعامل مع بيئات أعمال مختلفة) (عطايلا ومزغيش، ٢٠١٩، ١١).

الراغبة بتحسين عملياتها، فيعمل التراصف الأفقي على تحقيق التوافق بين الأشخاص العاملين في مختلف الإدارات داخل المنظمة، اذ يتطلب مكوناً او عنصراً إضافي يتمثل بجودة الاتصال بين العاملين ضمن المنظمة سواء كانوا من القسم نفسه أو تابعين لأقسام أخرى، والأشخاص الذين يعملون خارج المنظمة. وتصف دراسة (Ayoub & Omar,2016,88) التراصف الافقي بأنه (عملية تحقيق الانسجام عن طريق الاتصال الفاعل داخل القسم او المستوى الوظيفي وتنسيق جهود العاملين فيه لتحقيق اهدافهم المشتركة).

٢) **التراصف العمودي:** ويدعى ايضاً بالتراصف الرأسي الذي يمثل توافق الفهم والتنفيذ بين العاملين الذين يعملون في مستويات هرمية مختلفة (تنفيذية، وسطى، عليا) من العاملين المتدربين، وايضاً المدراء التنفيذيين، اذ يشير هذا النوع من التراصف الى طريقة الفهم المشترك للمصطلحات ومعناها من قبل العاملين بما يتسق مع المعنى الذي قصده المدير التنفيذي او الموظفين الاخرين، الذين يمكن اعتبارهم أكثر تفهماً للموضوع ومما يتطلبه ذلك من اتصال فعال لتنفيذ الاعمال المحددة عن طريق قنوات اتصال واضحة بين المستويات كافة (Brierley,2018,15).

وترى دراسة (Dumas et al., 2018,487) ان التراصف العمودي يركز على مجال التعاون والتواصل في المنظمة عن طريق تفاعل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق النتائج المطلوبة من قبل المنظمة بطريقة تعاونية، ويتعلق هذا المجال بالقنوات الرسمية المستعملة في التواصل بين أصحاب المصلحة في المنظمة، واستعمال مفاهيم واضحة ومفهومة في وحدات الاعمال كافة، ومدى توفر البنية التحتية اللازمة لتعزيز التواصل والاتصال الفعال. وتصفه دراسة (Ayoub & Omar,2016,88) بأنه تراصف الاستراتيجيات والأهداف وخطط العمل والقرارات في جميع مستويات المنظمة (الوظيفية ووحدات الاعمال والمنظمة ككل).

اما دراسة (Alagaraja et al.,2015,27) فترى أن التراصيف الأفقي والتراصيف العمودي يشكلان الأنظمة والعمليات التي تحدد سياق عمل المنظمة في حين يحدد التراصيف الهيكلي والثقافي الحدود التنظيمية للتراصيف. بالإضافة الى ذلك، ويعمل التراصيف كحافز في عملية إزالة الحواجز وتحفيز النشاطات التي تسهل تحقيقه في المنظمة. الشكل (٢) منظورات التراصيف الاستراتيجي وأنواعه.



الشكل (٢) منظورات التراصيف الاستراتيجي الداخلي وأنواعه

Alagaraja, Meera., Rose, Kevin., Shuck, Brad., and Bergman, Matt., (2015)  
"Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory  
and Practice " Journal of Organizational Learning and Leadership,  
Vo. 13, NO. 1



وهنا يمكن القول على الرغم من الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في تحديد أنواع التراصيف الاستراتيجية الا انها تركز بمجملها على التراصيف الداخلي بين مكونات المنظمة من عاملين وهياكل وثقافة المنظمة اذ لا يمكن تجاهل أي فرد في المنظمة لان ذلك يؤدي الى اختلال التراصيف، والتراصيف الخارجي مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومنها بيئة الصناعة التي تنتمي اليها المنظمة ومواكبة التغيرات التي تحصل فيها وتعديل عملياتها ونشاطاتها على وفق ما يستجد في هذه البيئة.

#### خامساً: مكونات التراصيف الإستراتيجية

يعد التابع المنطقي لجوانب التراصيف الاستراتيجية في مجال أعمال المنظمات المتكونة من وحدات أعمال إستراتيجية متعددة والتي تعمل في مناطق مختلفة ضرورياً لجعل هذه الوحدات أكثر تماسكاً من جانب، والتقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل من جانب آخر، مما يعني أن يتم ترابط مراحل العملية التخطيطية لوحدات الأعمال مع العملية التخطيطية للمنظمة ككل وعلى نحو شامل (ادريس والغالي، ٢٠٠٩، ٢٦). وقد حددت دراسة كل من (كابيلن ونورتن، ٢٠٠٩، ٣٣٢) مكونات التراصيف الاستراتيجية الشامل اذ تتجسد ملامح هذا التراصيف في أربع مكونات رئيسة هي:

(١) **المواءمة الاستراتيجية (Strategic Fit):** تشير المواءمة الاستراتيجية الى تحقيق التماسك الداخلي لجميع النشاطات التي تنفذ وتحدد المكونات المختلفة لإستراتيجية المنظمة، اذ تتحقق المواءمة الاستراتيجية عندما يجري تدفق العمل في إطار الأداء الداخلي مما يقود الى التراصيف باتجاه رغبات العاملين والزبائن واهدافهم وتحقيق النتائج المالية المستهدفة، لذا تأخذ الخرائط الاستراتيجية دور مهم في ايجاد المواءمة بين العمليات والأفراد والتكنولوجيا مع الاخذ بنظر الاعتبار تحقيق أعلى قيمة للزبائن، وتحقيق أفضل أداء للمساهمين (منصوري، ٢٨٨ ،

(٢٠١٥) ويعرف (حسن ومصطفى، ٢٠١٨، ١١٠٦) المواءمة الاستراتيجية بأنها (عملية تنظيمية تسعى الى تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وما يحيط بها من المتغيرات الخارجية وهذا يتحقق عن طريق القيادة الاستراتيجية). وتشير (مقراني، ٢٠١٥، ٤١) الى ان المنظمات تعمل على استدامة وتقوية ركائز النجاح فيها، اذ لا بد من بناء المواءمة الاستراتيجية حول الأبعاد التي تراها مناسبة، فهي ليست مجرد اتفاق الأفراد العاملين على الاهداف، بل تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية الى تأطير اجراءاتها ضمن استراتيجية المنظمة. وتبدأ المواءمة الاستراتيجية من أعلى مستوى في المنظمة وتنتقل الى المستويات الأخرى، وذلك عن طريق المواءمة لكل من الوحدات والوظائف والفرق والأفراد في المنظمة وبالاتجاهات كافة.

(٢) التراصيف المنظمي (Organizational Alignment): يتحقق هذا التراصيف بتوحيد مختلف الوظائف والنشاطات الموجودة في مستويات المنظمة جميعها وعلى نحو يسمح بتحقيق أعلى تكامل وتناسق لها (منصوري، ٢٠١٥، ٢٨٨). ويبين (كابن ونورتن، ٢٠٠٩، ٣٣٢) ان طبيعة التراصيف المنظمي تتطلب التعاون ضمن حدود المنظمة، لذا يجب ان تدار عملية التراصيف على نحو جيد وتحديد إدارة تتحمل مسؤولية إنجاح هذا التراصيف بالحاسبة وتحديد المسؤولية للوصول الى عملية ترصيف فاعلة، وتحديد مقاييس وعمليات واضحة للتراصيف، اذ تعد عملية القياس مهمة في إدارة التراصيف، وتضمن استمراره واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضم تدريب العاملين، والاحتفاظ بالزبائن، وتطوير المنتجات وجميعها تؤدي الى زيادة التراصيف. ويتحقق التراصيف المنظمي بتوحيد وتكامل وتزامن الجهود المشتركة للأفراد العاملين في كل أقسام ووحدات المنظمة ووضع الية لتحديد

الاستراتيجية عند كل مستوى ونقلها ومشاركتها بين مختلف المستويات، وقيس هذا التراصيف مدى توجه وحدات المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

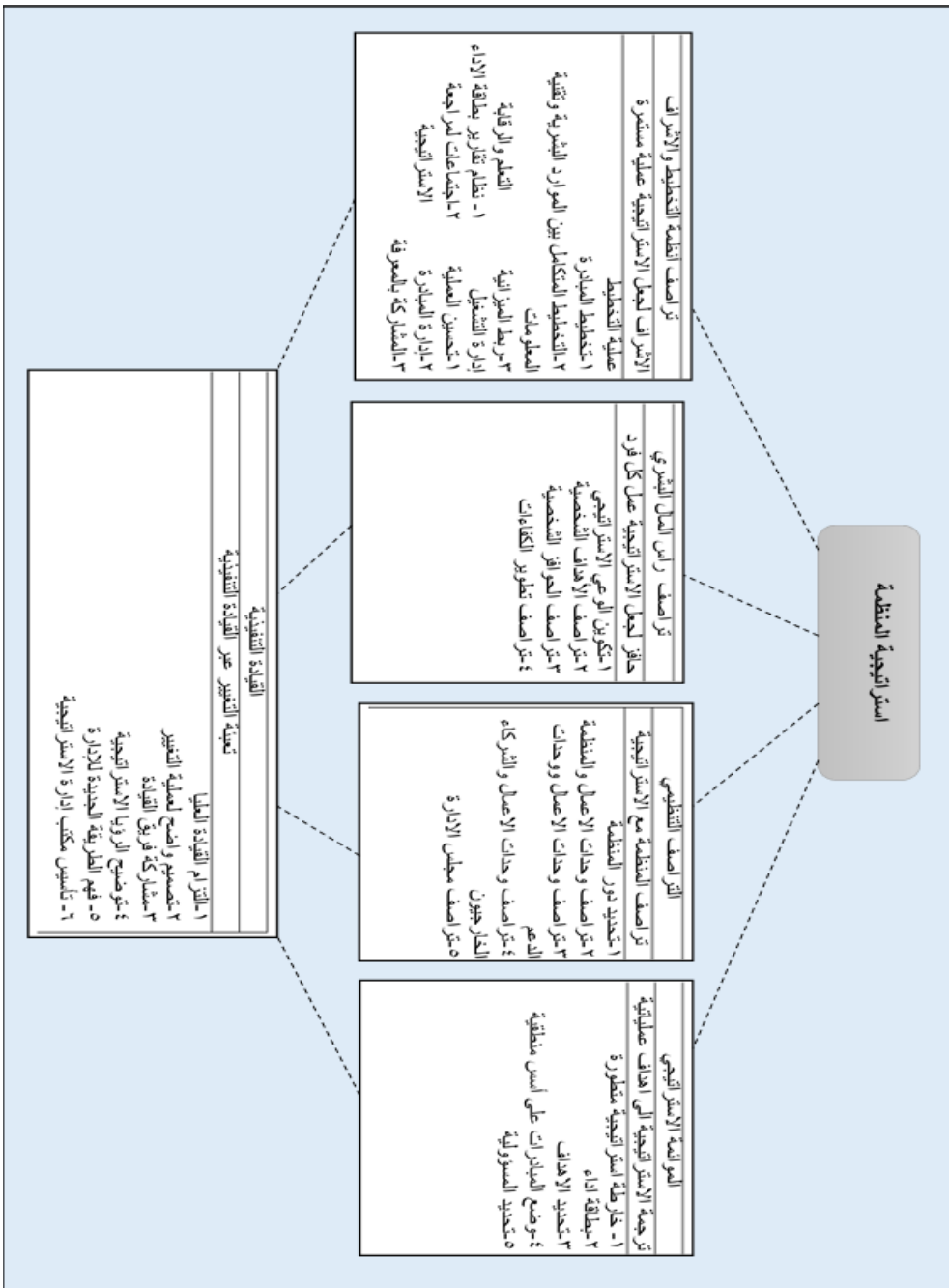
٣) **تراصيف راس المال البشري (Human Capital Alignment):** ان التراصيف الاستراتيجية عملية لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار دور المورد البشري في هذه العملية، التي تتطلب فهماً واضحاً للعمليات التي تجري في مستويات المنظمة كافة بدءاً من عملية صياغة الاستراتيجية وصولاً إلى تنفيذها، ففي حالة عدم فهم الافراد العاملين للاستراتيجية أو أنهم غير متحفزين للتنفيذ، فإنها ستواجه الفشل، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار اهداف العاملين وتحفيزهم وتدريبهم عند وضع الاستراتيجيات لوحداث الاعمال لتحقيق التراصيف لراس المال البشري (منصوري، ٢٨٨ ، ٢٠١٥). ويشير (كابيلن ونورتن، ٢٠٠٩، ٣٣٤) الى ان الاستراتيجية تصاغ في قمة المنظمة ولكن يجب ان تنفذ في القاعدة من قبل العاملين، لذا لا تحقق برامج التراصيف النتائج المطلوبة ما لم يكن لدى الافراد العاملين استعداد والتزام شخصي لمساعدة وحداتهم ومنظماتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤) **تراصيف أنظمة التخطيط والرقابة (Planning And Control Systems Alignment):** يتم هذا التراصيف بربط أنظمة التخطيط وعمليات الرقابة بإستراتيجية المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ النشاطات المختلفة في المنظمة ومراقبة الأداء (منصوري، ٢٠١٥، ٢٨٨). وفي الاتجاه ذاته تشير دراسة (كابيلن ونورتن، ٢٠٠٩، ٣٥٠) الى ان هذه الأنظمة تساعد الإدارة على توضيح الاتجاه وتخصيص الموارد وتوجيه الاعمال وترشيد النتائج بالاتجاه الذي ترغب المنظمة الوصول اليه، وتوضح عملية التخطيط الخريطة الاستراتيجية للمنظمة التي تعد الأساس المنطقي لاستراتيجياتها، فضلاً عن ذلك يجب ان يخطط المدراء التنفيذيون

لتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق تخطيط المشاريع والتخطيط للموارد البشرية وربط الميزانيات، اذ ان الأهداف الاستراتيجية للعمليات والعاملين والزبائن والمساهمين محددة ومرتبطة بمجموعة من علاقات السبب والنتيجة.

٥) القيادة التنفيذية: يعد دعم الإدارة العليا أساساً يبنى عليه أنموذج التراصف الشامل الذي يوضحه الشكل (٥) ويتمثل هذا الدعم بالتعبئة للتغيير عن طريق تصميم واضح لعملية التغيير وادارتها بما يضمن استجابة العاملين للعملية، وتوضيح الرؤية الاستراتيجية وترجمتها الى اهداف قابلة للتحقيق، وايصال ما تود المنظمة الوصول اليه الى كافة العاملين فيها. وتأسيس فريق لصياغة ومراجعة الاستراتيجية كل ما حدث طارئ او تغير في البيئة (Naidoo,2011,70).

وهنا يمكننا القول يتطلب التنفيذ الناجح للتراصف الاستراتيجي دعم الإدارة العليا والتزامها وایمانها بأهمية هذا التراصف لأنها المسؤولة عن تعبئة العاملين وتوجيههم للتغيير، وتوضيح الفوائد التي يحققها للمنظمة، ويتطلب ايضاً تحقيق التوافق والمواءمة بين المكونات الأربعة معا (الاستراتيجية والوحدات التنظيمية والموارد البشرية وأنظمة التخطيط والرقابة) اذ تعد هذه المكونات مرشداً للمدراء التنفيذيين في المنظمة لتحقيق التراصف الاستراتيجي الفعال.



## الفصل الثاني

### الترافف الاستراتيجي

**المستويات، العوامل المؤثرة، المتطلبات، التحديات، والابعاد**

#### توطئة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمستويات الترافف الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين، والعوامل المؤثرة فيه التي تضم حجم المنظمة، وعمليات التخطيط الاستراتيجي، والالتأكد البيئي، والصناعة التي تنتمي لها المنظمة، وأهم متطلبات تحقيق الترافف الاستراتيجي في المنظمات. فضلاً عن التحديات التي تواجه تطبيق الترافف الاستراتيجي، ومن ثم أبعاد الترافف الاستراتيجي.

#### أولاً: مستويات الترافف الإستراتيجي

أختبرت عديد من الدراسات مستوى نضج الترافف الاستراتيجي على أساس مستويات المنظمة المختلفة، بدءاً من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، وبما في ذلك أقسام المنظمة كافة، التي ينبغي أن تتوافق بعضها مع البعض الآخر للإفادة الكاملة من الترافف الاستراتيجي. وتشير دراسة (Symons,2005,4) إلى أن الترافف الاستراتيجي في المنظمة يمر بخمسة مستويات أو مراحل يوضحها الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) مستويات التراصيف الاستراتيجية ومراحلها

المستوى	المرحلة	الوصف
0	لا يوجد تراصيف	يوجد انعدام تام للجهود التي تسعى لتحقيق التراصيف الاستراتيجية بين الأقسام واستراتيجية الأعمال والبيئة التنافسية.
1	تراصيف محدود	يوجد اعتراف من المنظمة بالحاجة الى تراصيف الوحدات والأقسام مع استراتيجية الأعمال، الا انه لا توجد عمليات موحدة لتحقيقه مع وجود محاولات فردية مجزأة ضمن وحدات الأعمال.
2	تراصيف جزئي	وجود وعي بقضايا التراصيف بالمنظمة ونشاطات قيد التطوير لتحقيق التراصيف الاستراتيجية، الذي يشمل العمليات، الهياكل والنشاطات التعليمية، الا ان بعض استراتيجيات التراصيف تقتصر على بعض وحدات الأعمال ولا تشمل المنظمة ككل مع وجود بعض المحاولات لقياس الفوائد من التراصيف الاستراتيجية وتحديد لها.
3	عملية ومعرفة محددة	قبول وفهم الحاجة إلى تحقيق تراصيف إستراتيجية الأعمال مع الاستراتيجيات الأخرى يتم تحديد مجموعة أساسية من العمليات وتوثيقها ودمجها في التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، مع تطوير معايير القياس، ومراقبة النشاط، وتحديد المسؤولية بوضوح، ومكافآت على أساس النتائج.
4	العمليات المحسنة	يوجد فهم متقدم لتراصيف إستراتيجية الأعمال مع الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، وتتم مراجعة العمليات وتنقيحها إلى مستوى أفضل للممارسات الخارجية، على أساس نتائج التحسين المستمر والمقارنة مع نماذج مستوى النضج للمنظمات الأخرى، والاستعانة بدعم خبراء خارجيين، اذ تستخدم المنظمة معايير واضحة تسترشد بها في المراقبة والتقييم الذاتي، وتحديد توقعات التراصيف بالتواصل.

Source: Craig Symons, 2005, IT and Business Alignment: Are We There Yet? Forrester Research, Cambridge, 13 April.

وحددت دراسة (Chan&Huff) ثلاثة مستويات أو مراحل تمر فيها المنظمات لتحقيق التراصف الاستراتيجي هي (الوعي، التكامل، والتوافق)، تدرك المنظمات في مرحلة الوعي، أن نظم وحداتها ليست مكاتب مساندة بسيطة. وتدرك الإدارة في مرحلة التكامل، أن نظم المعلومات الخاصة بها تعمل جنباً إلى جنب مع عملياتها التجارية، وتعمل الإدارة في مرحلة التوافق على دمج أنظمتها مع التنظيمات الاستراتيجية (منصوري، ٢٠١٥، ٢٩٨). وترى دراسة Luftman أن هناك خمس مستويات لنضج التراصف الإستراتيجي في المنظمات استناداً الى ستة معايير (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، القيمة، البنية التحتية، المهارات) يتم قياس مستوى هذه المعايير كلها لمعرفة مستوى نضج التراصف الاستراتيجي (AlKhalifa, 2016, 20). وضمن كل معيار من هذه المعايير، يوجد عدد من الممارسات التي يوضحها الشكل (٤)، يتم تقييمها بالاعتماد على تصنيف من خمسة مستويات، بعد تقييم كل ممارسة، تحصل الممارسة على متوسط درجة، وفي النهاية يتم حساب متوسط درجة لكل معيار من المعايير الستة. إذ يساعد نظام التصنيف في حساب مستوى نضج التراصف الاستراتيجي في المنظمات. وهذه المستويات هي (Wahlin & Karlsson, 2017, 28):

- (١) المستوى الأول: العمليات الأولية أو المخصصة (Initial or ad-hoc processes)
- (٢) المستوى الثاني: العمليات الملتزمة (Committed processes)
- (٣) المستوى الثالث: العمليات المستقرة والمركزة (Established, focused processes)
- (٤) المستوى الرابع: العمليات المحسنة والمدارة (Improved, managed processes)
- (٥) المستوى الخامس: العمليات المثلى (Optimized processes)

ويلخص الشكل (٤) المستويات الخمسة للتراصف الاستراتيجي من وجهة نظر Luftman على وفق ما يأتي:





الشكل (٤) مستويات نضج الترافف الاستراتيجي لـ Luftnan

Source: Chumo, Dr. Kiyeng P., (2016) " Information Systems Strategic Alignment Maturity Levels: Corporate and Project Implementation Perspectives" Information and Knowledge Management, Vol.6, No.2.

وتغطي هذه المستويات الخمسة من النضج الأبعاد الستة للترافصف الاستراتيجي وتعد هي الأداة الأكثر ملاءمة لتقييم الترافصف الاستراتيجي وأظهرت صلاحية مقبولة لمختلف المكونات.

وتشير دراسة كل من (Coleman & Papp,2006,247) الى ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم الترافصف الاستراتيجي باستخدام المستويات الموضحة في الشكل (٤). وتؤكد الدراسة على مقدار الاهتمام الذي يجب اعطائه لعمليات الأعمال والاقسام الأخرى فيها ومنها تكنولوجيا المعلومات ومدى توافقهم معاً داخل المنظمة. فإذا لم يكن هنالك ترافصف في المنظمة، فبالأكيد تبرز مشكلات تمنع المنظمة من التنافس في بيئتها او سياقها التنافسي، ويعتبر الموظفين الإداريين هم الأكثر اهلية لإجراء هذا التقييم كالرئيس التنفيذي (أو أعلى مسؤول تنفيذي في المنظمة)، لان الترافصف الاستراتيجي يحتاج الى دعم من الإدارة العليا في المنظمة على نحو مستمر، ويتم على أساسه تحديد نقاط الضعف داخل المنظمة، وبمجرد الانتهاء من هذا التقييم وتحديد مستوى نضج الترافصف الاستراتيجي، يجب تحديد الأماكن التي تحتاج الى معالجة الضعف، والذي يسهل التخطيط بعيد الامد ويمكن من إعادة تشكيل الاستراتيجية وصياغتها. اذ ان الهدف النهائي هو نقل المنظمة إلى الترافصف، الذي يتحقق بإعادة التقييم المستمر وادخال التعديلات التي تنتج عن إعادة التقييم. وتوضح دراسة (Wahlin & Karlsson,2017,28) انه في المستوى الاول، لا توجد عمليات ثابتة والتواصل المطلوب لتحقيق الترافصف غير موجود. اما في المستوى الخامس، تقوم تكنولوجيا المعلومات والوظائف الأخرى (مثل التسويق والتمويل ... وغيرها) بتصميم استراتيجياتها معاً ويجب أن تسعى المنظمات للوصول إلى أعلى مستوى للنضج ويمكن استعمال النتيجة المحسوبة للترافصف الاستراتيجي بوصفها معياراً لمقارنة أداء المنظمة مع المنظمات المنافسة. وفي الاتجاه نفسه ترى دراسة (Sholihah et al.,2019,12) ان الترافصف الاستراتيجي يتطلب تحقيق التوافق والتناسب بين

العمليات والهياكل والقدرات والعلاقات والاستراتيجيات. هذه الأبعاد المتعددة موضحة في نموذج نضج التراصف الاستراتيجي، ويؤكد (Luftman,2000,10) إن نضج التراصف يتطلب تطويراً متوازناً لجميع المعايير الأساسية الستة مع التأكيد على عدم إمكانية إهمال أي فرد أو وحدة أو قسم في المنظمة. وتوفر مستويات النضج هذه رؤية جيدة لخصائص العناصر الأساسية للنضج المختلفة. ومع ذلك، فإنها لا تقدم اقتراحات محددة للتطوير للانتقال من مستوى نضج معين إلى مستوى آخر أعلى، في ضوء سياق تنظيمي معين. إذ تتطلب هذه الاقتراحات العملية فهم ما للتراصف من تأثيرات. وترى دراسة (Gutierrez et al.2007,2) أن آلية تقييم نضج التراصف الاستراتيجي تحتاج لتقييم هذه النشاطات داخل المنظمة لتحديد موقفها من التراصف، وكيف يمكن تحسين ذلك. ومما يميز التصنيف الذي قدمه Luftman (2001) هو أن كل عمل وان كان معقد يمكن أن يقاس عملياً في أي مستوى تنظيمي (التشغيلي، التكتيكي، الاستراتيجي). وتم تطبيق هذا واختباره باستعمال نموذج نضج Luftman لإنشاء أنموذج جديد يقيس التراصف بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمات. وفيما يلي شرح لهذه المستويات (Vu & Micliuc,2010,7):

١) العمليات الأولية أو العمليات المخصصة: لا توجد في هذا المستوى أية استراتيجية أعمال منسجمة ومتراصفة مع الاستراتيجيات الفرعية الأخرى في المنظمة، ولا توجد عمليات اتصال وظيفية بين الأقسام، ولا يوجد راعي للأعمال، لان التواصل بين الاقسام ضعيف، الوحدات والاقسام لا تدرك دور بعضها البعض، علاقات جامدة، ويُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها تكلفة.

٢) العمليات الملتزمة: يتم في هذا المستوى تعزيز العلاقة بين اقسام ووحدات المنظمة، رغم أنهم لم يفهموا أدوار ومسؤوليات بعضهم البعض تماماً، وهنا يقتصر التراصف على الوظائف أو الاقسام أو المواقع الجغرافية للوحدات، ولا تزال النظرة الى

تكنولوجيا المعلومات على انها تكلفة، ولا يوجد مقاييس او معايير للأعمال، التفاعلات والاتصالات بين الأقسام قائمة على اساس المعاملات، وتبرز بعض عمليات الانتقال الوظيفية على مستوى الوظيفة، والاهتمام بالمهارات الفنية وتطويرها.

٣) **العمليات القائمة والمركزة:** يتم في هذا المستوى، إنشاء التفاهم بين الأقسام وإدارة الأعمال، ويظهر استخدام التراصف الاستراتيجي في أنحاء المنظمة جميعها، وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات بوصفها عاملاً مهماً في دعم الأعمال، وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات لازالت تعد تكلفة، الا انه تم التحقق من إمكاناتها الاستثمارية، وظهور راعي للأعمال والتقاطع الوظيفي مما يدل في هذا المستوى على النضج، وتصبح المهارات الفنية ومهارات الاعمال مهمة للمدراء.

٤) **العمليات المحسنة والمدارة:** يتم تنفيذ عديد من عمليات التراصف الاستراتيجي، وتقليص الفجوة في فهم قسم تكنولوجيا المعلومات لقسم الأعمال، ومشاركة الأقسام والوحدات في دعم القرارات وتظهر بوصفها عنصراً ذو قيمة، ويتم النظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها تقدم خدمات وتحقق قيمة بوصفها عاملاً مساعداً في احداث التغييرات في المنظمات، وتستفيد المنظمة من البنية التحتية لتحقيق الميزة التنافسية، ويتم استعمال التراصف على نطاق واسع، وتتقاسم الوحدات والاقسام المخاطر بعضها مع البعض الآخر، والتقاطع او التكامل الوظيفي جنباً إلى جنب مع المهارات الفنية ومهارات الاعمال.

٥) **العمليات المثلى:** يتم تبني التراصف بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الفرعية وتنفيذها بالمنظمة، وتشارك المنظمة المعرفة مع الجهات الخارجية (الشركاء والزبائن والموردين، ... وغيرهم)، وتمكن تكنولوجيا المعلومات وتسهل الوصول الى

سلاسل القيمة للزبائن والموردين، ويتم دمج التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، وخارجها.

٦) وترى الدراسة الحالية ان عملية تقييم نضج التراصف الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة لمنظمات الاعمال، ولاسيما على وفق المستويات التي حددها (Luftman) اذ تمكنها من تحديد موقعها من التراصف واكتشاف جوانب الضعف او الاختلال، والعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية بالتقييم والمراجعة المستمرة للوصول الى مستويات متقدمة تمكن المنظمة بأقسامها ووحداتها من العمل على نحو منسجم لتحقيق أهدافهم ويتناغم معها.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة على نجاح التراصف الاستراتيجي

تمثل عوامل النجاح الدعامة الاساسية لتحقيق التراصف الاستراتيجي ونجاحه في منظمات الأعمال، اذ تسهم في تقليل الصعوبات التي تعيق تحقيق التراصف او تجنب الوقوع فيما يسمى بـ (اختلال التراصف)، وتمكن المنظمة من التركيز على مجموعة من العوامل التي من شأنها تعزيز الوصول له ونجاحه عن طريق تقييم كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة في بيئتها التنظيمية، لذا يكون لها قدرة أكبر على صياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحسين عملياتها وتحقيق أهدافها (Thompson & James, 1999, 183).

وتتفق دراسة (المنصوري، ٢٠١٥، ٢٩٩) مع دراسة (Chan & Reich, 2007, 307) على ان هنالك عديد من العوامل التي تؤثر على تحقيق التراصف الاستراتيجي ونجاحه على وفق ما يأتي:

#### ١) حجم المنظمة

يؤثر حجم المنظمة الذي يقاس على وفق عديد من المعايير ومنها عدد العاملين او الإيرادات او نشاط المنظمة او القيمة المضافة... وغيرها، على التراصف الاستراتيجي

بتأثيره على حوكمة المنظمات، فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى أن تكون مرتبة على أساس الوظائف كالحسابات، و التسويق والموارد البشرية وغيرها ( Chan et al.,2006,30)، كما تؤثر الهياكل التنظيمية التي تمثل الإطار الذي تحدد المنظمة عن طريقه محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، وتظهر تلك العلاقات بخطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات بين تلك الوحدات، على تحقيق التراصف الاستراتيجي، إذ تقلل الهياكل المركزية من الحاجة إلى الآليات التي تعزز التراصف، وتميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون مرتبة على أساس الوحدات أو الأقسام الموزعة جغرافياً بحسب المناطق الجغرافية التي تعمل فيها، واستخدام الهياكل اللامركزية لتنسيق نشاطات هذه الوحدات أو الأقسام، مما يجعل التنسيق على مستوى المنظمة أكثر صعوبة، ومن ثم تبرز الحاجة إلى وجود آليات واضحة لتعزيز التراصف الاستراتيجي (الحكيم والقصير، ٢٠١٥، ٣٠٧).

ويؤكد (Qatawneh,2019,46) ذلك إذ يجد أنه كلما زاد حجم المنظمات زادت تحديات تحقيق التراصف الاستراتيجي، ومن ثم فإن الهياكل المركزية للمنظمات الصغيرة تقدم مزايا فيما يتعلق بتحقيق التراصف الاستراتيجي لهذه المنظمات.

## ٢) عمليات التخطيط الاستراتيجي

برزت أهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي المتطورة الشاملة والمحددة على نحو جيد منذ سبعينيات القرن العشرين (Chan et al.,2006,29)، إذ عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (أسلوب علمي يقوم على رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها بالمشاركة الجماعية من أعضاء المنظمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية) (عوده، ٢٨

(٢٠١٧) ويعد التخطيط الوظيفية والعنصر الأساس في المنظمة فلا يمكن من دون التخطيط تحديد الأهداف الواضحة التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وعدم وضوح الأهداف وواقعيتها يؤدي الى إعاقة التنفيذ الفعال والوصول الى ما تصبو اليه المنظمة وبالتالي تشتت جهود العاملين وخروج التراصف الاستراتيجي عن الغاية الأساسية منه، ومن ثم لا يوجد هناك ما يجمع الافراد لتحقيقه لعدم وضوح الخطة (Volk & Zerfass, 2018, 436). وللنهوض بواقع أي منظمة يجب وضع وتحسين الخطط المصممة لتوجيه الموارد والجهود على نحو استراتيجي لتحقيق أهداف محددة تقرب المنظمة من رؤيتها ورسالتها. وتوضع الخطط لتراصف الأهداف والغايات ومواءمتها مع رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية مع الاخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية، بما يعزز الجهود المبذولة للتركيز على نقاط القوة الحالية، وتحديد نقاط الضعف الداخلية، والافادة من الفرص، ومقاومة التهديدات الخارجية في الوقت ذاته (Sholihah et al., 2019, 14).

### ٣) اللاتأكد البيئي (الاضطراب البيئي)

يتأثر التراصف الاستراتيجي بالعوامل الموجودة خارج نطاق المنظمة، ومن هذه العوامل هو اللاتأكد البيئي، أو درجة التغير وعدم الاستقرار في إطار عمل المنظمة، الذي له تأثير كبير على تحقيق التراصف الاستراتيجي، لذا يعد التحدي الأساس امام المنظمات والقائمين عليها ومسؤوليها هو التعامل مع اللاتأكد بشأن قضايا المستقبل، ويسعى المدراء على نحو مستمر الى مواءمة منظماتهم مع هذه البيئات (Chawla et al., 2012, 201). وتعرف دراسة (Moini et al., 2013, 580) اللاتأكد البيئي بأنه "التقلب في البيئة الخارجية للمنظمات التي تضم الزبائن، المنافسين، والإجراءات الحكومية والنقابات العمالية، اذ ترتبط المستويات المرتفعة من اللاتأكد البيئي بنقص المعلومات والمعرفة المتعلقة ببدائل القرارات، والمعرفة التي تتعلق باحتمال توفرها، مما يؤثر على قدرة متخذ القرار على احتساب او تقدير الكلف والمنافع والنتائج التي ترتبط بكل قرار.

وتشير دراسة (حمادي وعلي، ٢٠١٦، ٤٥٨) إلى إن اللاتأكد البيئي يولد ما يسمى بحالة عدم اليقين لدى متخذي القرارات، أي عدم وضوح الأحداث، مما يقود إلى حالة اللاتأكد التام في اتخاذ القرارات، لذا تؤثر الاضطرابات البيئية على الترافصف الاستراتيجي، وأهميته، وآليات تحقيقه، فضلاً عن أن الاضطرابات المرتبطة بالتغيرات المتكررة في المنتجات أو الموردين أو الزبائن أو عمليات الإنتاج أو البيئة التنافسية جعلت التخطيط من الأعلى إلى الأسفل أكثر صعوبة. إذ قلل هذا الاضطراب من فائدة عملية التخطيط من الأعلى إلى الأسفل كأداة لتحديد التطبيقات التنافسية. ولتجنب بعض المشكلات التي ترتبط بهذا التخطيط، وتجد دراسة (Chan & Reich, 2007, 308) ضرورة اتباع منهج تخطيطي متكيف، إذ إن المنهج التكيفي أقل اهتماماً بالمستوى الأعلى والأهداف المحددة مسبقاً، وأكثر اهتماماً بالتغيير التدريجي الدقيق والتطور المستمر.

#### ٤) الصناعة

تعمل منظمات الاعمال اليوم في بيئة ديناميكية معقدة من حيث الانفتاح على الأسواق العالمية، وتلاشي الفواصل الجغرافية التي أحدثتها العولمة، والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، ولأن البقاء والنمو والاستمرار تمثل اهداف لأي منظمة مهما كان نشاطها كان لابد لها من مواكبة التقدم وإدارة التغيرات والتكيف مع الظروف البيئية التي تعمل فيها، وتعرف الصناعة بأنها (مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تقدم خدمات أو منتجات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها) (عمرو، ٢٠١٦، ٩).

وفي الاتجاه نفسه تشير دراسة (Qatawneh, 2019, 34) إلى أن الصناعة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر على تحقيق الترافصف الاستراتيجي الفعال، فالصناعات سريعة التغيير تجعل عملية الترافصف أكثر صعوبة، ولا سيما عندما يكون هناك ركود اقتصادي، وموارد شحيحة، كما تؤثر بعض المراحل من دورة الحياة التنظيمية التي تمر فيها المنظمة على



التراصف، وتزيد المنافسة الكبيرة في الصناعة التي تنتمي لها المنظمة من أهمية التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها وبين المنظمات الأخرى، مما يجعل المنظمات أكثر قدرة على الابتكار بتبنيها لاستراتيجيات تتوافق مع منتجاتها او خدماتها واسواقها، مقارنةً بالمنظمات العاملة في منطقة او سوق مستقرة نسبياً.

وترى الدراسة الحالية ان التراصف الاستراتيجي يصبح أكثر صعوبة في المنظمات الكبيرة التي تملك فروع متعددة ومتباعدة جغرافياً مما يتطلب من الإدارة العليا مضاعفة جهودها وحشد مواردها وتوجيهها نحو تحقيق التراصف الاستراتيجي، والعمل على وضع خطط استراتيجية متناغمة ومنسجمة بين كافة اقسامها والوحدات التابعة لها ووضع سيناريوهات متعددة لمواجهة حالات الاضطراب البيئي، واتخاذ القرارات القائمة على المعرفة ببدائل كل قرار، بما يتناسب مع ما هو محتمل الحدوث، ويتبين اللاتأكد بحسب الصناعة التي تنتمي لها المنظمة مما يتطلب منها اليقظة المستمرة من اجل البقاء.

### ثالثاً: متطلبات تحقيق التراصف الاستراتيجي في المنظمات

اتفقت دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٥) مع دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٤، ٢٠) في تحديد متطلبات تحقيق التراصف الاستراتيجي اذ أشارت الى عديد من الطرائق لتحقيق التراصف الاستراتيجي، وإحدى هذه الطرائق هو البدء من الاعلى ثم التدرج نحو الاسفل، وهنالك طريقة اخرى هي ان تبدأ من المنتصف في مستوى وحدات الاعمال، اذ ان بعض المنظمات تبدأ العمل بالتراصف مع بداية العمل في المنظمة. ويتطلب هذا الامر اختباراً تجريبياً على واحدة او اثنين من وحدات الاعمال قبل التطبيق على مستوى المنظمة ككل (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٥)، وتتمثل المتطلبات الضرورية لتحقيق التراصف الاستراتيجي في المنظمات، في العديد من العوامل التي يجب توفرها لتمكن المنظمة من تحقيق التراصف الاستراتيجي في الواقع العملي بين الاهداف الاستراتيجية والاهداف

التشغيلية، وبين النتائج بعيدة الأمد وقريبة الأمد، وبين المصلحة العامة للمنظمة ومصالح الافراد العاملين فيها (عبد الرحيم، ٢٠١٤، ٢٠)، ويمكن تحديد اهم المتطلبات على وفق الآتي:

#### ١ - ادارة التغيير

ان التغيير امر ضروري وحتمي فهو عملية مستمرة وتتناسق مع طبيعة الكون، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، والتغيير ظاهرة يخضع لها الكون، وجوانب الحياة المختلفة، وتعرض أنماط الحياة الشخصية والقيم للتغيير أيضاً، ولان المنظمة تعد مكوناً من مكونات المجتمع فأنها لا تعمل بمعزل عنه وتكون عرضة للتغيرات وتتأثر بها وتؤثر فيها (هزاع ومحمد، ٢٠١٨، ٨٦)."

وتبين دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٤) ان إدارة التغيير تنقل فرداً أو منظمة من وضع حالي إلى وضع مرغوب به. اذ ان هدف الانضباط الذي تدعو اليه إدارة التغيير هو تخطيط إجراءات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها وقياسها ومراقبتها في مشروع التغيير، مما يزيد من فرص تحقيق النتائج المتوقعة او تجاوزها.

وتوضح دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٤، ١٣) انه عند ظهور أي تغيير في الاعمال او النشاطات التي تقوم بها المنظمة بناءً على حدوث تغييرات في بيئة العمل او البيئة الداخلية للمنظمة كإضافة خط او وحدة او الغائها فان ذلك يتطلب إعادة تصميم العمل على نحو كامل او جزئي، ولكي تنجح المنظمة في عملية ادارة التغيير عليها اقناع الافراد العاملين فيها به عن طريق ترافف أهدافهم مع أهدافها، وللتقليل من المقاومة عليها ان تأخذ في الاعتبار مجموعة متطلبات عند وضع الخطة الاستراتيجية يوضحها الشكل (٥).

التغيير	=	خطة العمل	الموار	الحوا	المهار	الرؤية
ماذا سد ث في حالة اب م ل واحد م ال ليات على تف						
ارتباك	=	خطة العمل	الموار	الحوا	المهارا	
توتر	=	خطة العمل	الموار	الحوا		الرؤية
البطء في التغيير	=	خطة العمل	الموار		المهارا	الرؤية
احباط	=	خطة العمل		الحوا	المهارا	الرؤية
بداية الخطة	=		الموار	الحوا	المهارا	الرؤية

#### الشكل (٥) متطلبات احدات التغيير وضمنان تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم, ٢٠١٤ (التغيير والابداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي: تجارب ورؤى مستقبلية)، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، للفترة من ٢٣-٢٥ / ٦ / ٢٠١٤.

يتضح من الشكل (٥) ان وجود متطلبات تنفيذ الاستراتيجية والتي تتمثل بـ(الرؤية، والمهارات، والخوافز، والموارد، وخطة العمل) على نحو مجتمع سيؤدي الى عملية تغيير ناجحة، وسيحدث في حالة غياب أي متطلب خلل في عملية تنفيذ الاستراتيجية، ففي

حالة غياب الرؤية تحدث حالة الارتباك، ويؤدي غياب المهارات الى حدوث التوتر، وغياب الحوافز يؤدي الى البطء في عملية التغيير، ويسبب غياب الموارد احباطاً للتنفيذ، وعند غياب خطة عمل واضحة يتم الرجوع الى البداية.

## ٢- المؤشرات (المقاييس)

مؤشرات الأداء هي وسيلة لرقابة الاداء وقياسه اذ يقيس المؤشر درجة تحقيق الهدف فهي تربط بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً، وتعبر عن التدابير الأساسية التي تقيس أداء المنظمة، اذ تعكس هذه المؤشرات مدى ترافف عمليات المنظمة مع أفضل النشاطات (عبد الستار، ٢٠١٨، ٤٦٣). وتعرف دراسة (Kerschke et al, 2018, 13) مؤشرات الأداء الرئيسة بانها (مجموعة من أدوات الضبط للقياس الكمي التي تستخدمها المنظمة لتطوير أدائها ولتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بـ (الملاحظة، المقارنة، والتحليل) وتختلف هذه المؤشرات في المنظمات بحسب الأولويات)، وترى دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٤، ٢٣) ان مؤشرات الأداء هي (وسائل لمتابعة تقدم الأداء باتجاه تحقيق اهداف المنظمة او وحدة الاعمال، وعندما ترتبط هذه المؤشرات مع الاستراتيجية فأنها تساعد المنظمة او وحدة الاعمال او أصحاب المصلحة الخارجيين (المستثمرين والموردين والمجتمع) على فهم اهداف المنظمة وكيفية تحقيقها على نحو جيد). ويسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لوصف ما يعد أداء مناسباً، وما هو ليس كذلك، ويمكن لمؤشرات الأداء الرئيسة ان تسهل المسائلة وتوفر الأساس لتغيير السلوك والمبادرات الاساسية، ويمكن أن تكون المؤشرات اما متغيرات محددة على نحو كامل يمكن أن تزود صناع القرار بنظرة ثاقبة على عمليات المنظمة، او متنوعة مثل العمليات والنتائج التي يهدفون الى مراقبتها (Bergeron, 2018, 39). في حين صُنفت دراسة (عبد الستار، ٤٦٣، ٢٠١٨) مؤشرات الاداء الرئيسة على وفق ما يأتي:

- (١) المؤشرات الفنية: تقيس هذه المؤشرات الكفاءة الإنتاجية للموارد المستخدمة من قبل المنظمة وجهود العاملين بوصفها مدخلات ومن ثم مقارنة ذلك بالمرجات (المنتجات النهائية) التي تنتج عن استخدام العناصر الإنتاجية.
  - (٢) المؤشرات الاجتماعية: تقيس الاثار التي تترتب على أداء المشروع ودورها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.
  - (٣) المؤشرات المالية: ترتبط هذه المؤشرات بالقوائم المالية للمنظمة وإيجاد العلاقة بين فقراتها ومن هذه المؤشرات مؤشر الربحية ومؤشر السيولة.
- وتشير دراسة (Hatch & Youell, 2019, 3) الى انه يمكن استنباط متطلبات اخرى لتحقيق الترافف الاستراتيجي، على وفق ما يأتي:
- (١) الفهم الواضح لمتطلبات أصحاب المصلحة والتأثيرات الخارجية، التي تحتم على المنظمة إدراك احتياجات عديد من أصحاب المصلحة التي تتمثل بالموظفين والزبائن وأنصار البيئة ... وغيرهم، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات إذ تعد الخطوة الأولى الحاسمة لتوليد القيمة للمنظمة.
  - (٢) صياغة الاستراتيجية، تمثل صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة تتكون من سلسلة من الخطوات التكرارية، اذ تحدد الاستراتيجية الأهداف ومقاييس الأداء للمنظمة التي يتم دمجها في خطط العمل والميزانيات والتوقعات التي يتم مراقبتها على نحو مستمر في مقابل الأعمال الفعلية وتحليلها والإبلاغ عنها.
  - (٣) الأنظمة والعمليات التي تمكن من توصيل الاستراتيجية بطريقة متسقة وذات صلة ومناسبة لجميع اجزاء المنظمة.
  - (٤) موارد بشرية مدربة تدريباً عالياً مجهزة ومؤهلة للعمل على تنفيذ الاستراتيجية. اذ تتطلب عملية إدارية في جميع انحاء المنظمة والمجالات الوظيفية، ولها دور في تحسين

استخدام الموجودات والموارد الأخرى التي تملكها المنظمة، وتحقيق القيمة بإنشاء أو اتخاذ موقف فريد فيما يتعلق بالمنافسين (Drnevlch&Croson,2013,11).

٥) آليات التغذية المرتدة التي تحدد ضعف الأداء أو القصور، وأماكن حدوث الخلل عن الحد المسموح به بسرعة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعيد عملية تنفيذ الاستراتيجية إلى مسارها الصحيح. اذ يتعين على الإدارة ضمان أن تكون عملية صياغة الاستراتيجية والاتصالات عملية قوية وقابلة للتدقيق والمراجعة المستمرة اذ تمكن من ترافف الموارد المستعملة في الأعمال على نحو استراتيجي بما يمكن من تبرير إجراءات الإدارة للجمهور الخارجي إذا لزم الأمر، Johnson et al., 2014, (14).

واستناداً لما سبق تجد الدراسة الحالية ان اهم متطلبات تطبيق الترافف الاستراتيجي تتمثل بالفهم الواضح لمتطلبات ووضوح الخطط الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات، وتبني اهداف واقعية وايصالها لاصحاب المصلحة في المنظمة بوصفهم جزءاً منها ولأنهم المنفذون لعمل المنظمة اذ تحتاج لمساعدة العاملين ودعمهم كافة، وتحديد معايير الاداء بوضوح التي تسهل قياس الاداء وتحديد الانحرافات ومعالجتها.

#### رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق الترافف الاستراتيجي

يشير عدد من الباحثين في دراساتهم الى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الترافف الاستراتيجي وهي (Brierley,2018,10) و(Naidoo,2011,72) و(Chan & Reich,2007,299):

١) التحديات التي تتعلق بالمعرفة: يمثل نقص المعرفة تحدياً أساسياً لأن مدراء الوحدات والاقسام ليسوا دائماً على دراية تامة بالأعمال الأساسية ومحركات الصناعة، وأيضاً المدراء التنفيذيين ليس لديهم معرفة تامة بإستراتيجية المنظمة والتغيرات التي قد تطرأ عليها، وتقسم التحديات الى الآتي:

أ) إستراتيجية المنظمة غير معروفة: في بعض الأحيان تكون إستراتيجية المنظمة غير معروفة، وأن كانت معروفة، فهي غير واضحة وصعبة التكيف مما يشكل تحدياً كبيراً لأن معظم نماذج الترافف الاستراتيجي تفترض وجود إستراتيجية واضحة للأعمال وقابلة للتكيف والتي تسهل تحقيق الترافف الاستراتيجي.

ب) نقص الوعي بأهمية الترافف: على الرغم من أن الترافف الاستراتيجي يحقق فوائد ويضيف قيمة للمنظمة، إلا أن عديد من مدراء الأعمال غير مدركين لأهمية الترافف الاستراتيجي أو لديهم اعتقاد ضعيف في أن الترافف يسهم في حل كثير من مشاكل الأعمال.

٢) التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات: تسعى المنظمات لتحقيق الترافف الاستراتيجي على نحو مستمر بين استراتيجية الأقسام والوحدات الفرعية التابعة لها واستراتيجية المنظمة الكلية، إلا أن هذا الترافف لا يزال محدوداً، ويعود ذلك إلى أن المدراء عندما يواجهون تحديات بيئية طارئة يلجأون إلى صنع القرارات على أساس خبرتهم وموقعهم الوظيفي الذي يمكنهم من ذلك من دون الرجوع إلى مدراء الوحدات الأخرى في المنظمة، مما يمثل عائق يحول دون تحقيق الترافف الفعال.

٣) التحديات التي تتعلق بالتغير التنظيمي: يتمثل هذا التحدي بالتغير الذي ترغب فيه المنظمة على وفق ما يطرأ من تغييرات في البيئة الداخلية وتغيرات في البيئة الخارجية ومحاولة تحقيق المواءمة فيما بينها، إلا أن هذا التغير عادة ما يواجه بمقاومة من الأفراد العاملين بسبب التغييرات التي سيحدثها في الأعمال التي اعتادوا على تأديتها بطريقة معينة، مما يقود إلى تدهور الترافف بين أقسام ووحدات المنظمة التي يجب أن تنسجم بنيتها التحتية مع البنية التحتية للمنظمة ككل لتحقيق النجاح للترافف الاستراتيجي. ومن وجهة نظر (Dumas et al., 2018,10) يكمن التحدي في إنشاء

نظام يقوم على تراصف النشاطات والإجراءات والمقاييس من أعلى إلى أسفل المنظمة. اذ يذكر عاملين مهمين لتحقيق الترافف في جميع المستويات الهرمية في المنظمة وهما:

(١) الاستعداد والرغبة في التغيير

(٢) القدرة: التي تتمثل في قدرة الإدارة العليا على صنع واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، ودورها في تخصيص الموارد.

وفي إطار ما سبق يمكن القول ان عملية تحقيق الترافف الاستراتيجي تواجه عديداً من التحديات، تتضمن أهم هذه التحديات الافتقار إلى المعرفة بالأعمال، وعدم وضوح استراتيجية الأعمال، وضعف الإيمان بقيمة تحقيق الترافف الاستراتيجي وفوائده، اذ لا يمكن الوصول الى تحقيق الترافف في الحياة العملية إذا كانت الاستراتيجية غير واضحة، فضلاً عن ضعف الإرادة وعدم التزام المشتركين، والافتقار الى دعم الإدارة العليا والتنسيق المشترك.

#### خامساً: أبعاد الترافف الاستراتيجي

اتفق عديد من الباحثين على تحديد أبعاد الترافف الاستراتيجي التي يوضحها الجدول (٣) اذ تمثلت بـ(الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، والمهارات)، ويعود سبب اختيار هذه الأبعاد لهذه الدراسة لأنها تناسب طبيعة المنظمة المبحوث فيها والبيئة التي تعمل فيها.

واشار كل من (Chatzoglou et al., 2011) (Gerow et al., 2014) (Alaceva and Rusu, 2015) الى ابعاد الترافف الاستراتيجي التي تعد بمثابة قائمة مرجعية عندما يتعلق الأمر بتقييم الترافف الاستراتيجي لمنظمة ما، اذ اعتمد (Luftman) فيها تحليل (Meta-Analysis) وتناول (71) دراسة من أصل (78)، وتم التأكد من صحة هذه الأبعاد



باستعمال ادلة دراسات شاملة من (16) صناعة مختلفة وخمسة مناطق عالمية، و (18) دولة مختلفة تغطي فترة (13) عام (Luftman et al.,2015,12). ان هذه المقاييس غير مصنفة بحسب الأهمية أو القوة، ولبعضها تأثير أكبر من غيرها، لذا يجب على المنظمات ان تحدد المعايير التي تعتبر أكثر قابلية للتطبيق وتتلاءم مع حالة المنظمة وبيئتها (Alghazi, 2017, 15). وهذا ما انتهجته الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح لهذه المعايير:

#### ١ - الاتصالات Communications

الاتصال هو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به (تشارك المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة اشخاص) (علي وآخرون، ٢٥٣ ، ٢٠١٩)، ويشير إليها (الشمري، ٢٠١٧، ٥٨) بأنها (عملية تبادل الأفكار والمعرفة بين الافراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة لإيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين)، وترى دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٧٠) ان الاتصالات هي (الركيزة الأساسية بين الإدارة العليا وجميع إدارات المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات ضرورية في أي منظمة مهما كان حجمها اذ ان اي قصور في نظام الاتصالات من شأنه ان يؤخر عملية تشارك المعرفة مع الإدارات الأخرى). وقسمت دراسة (نصيرة، وفتيحة، ٢٠١٨، ٢٦) الاتصالات الى قسمين:

- **الاتصال الداخلي:** ويتم داخل المنظمة بين مختلف مستوياتها ويهتم بنقل المعلومات والمعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- **الاتصال الخارجي:** ويتم بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، ويهدف الى تحقيق التفاهم بين المنظمة وبين جمهورها الخارجي من موردين، ومجهزين، والزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين، وجمع البيانات المهمة ومعالجتها وتحويلها الى معرفة تستعمل عند اتخاذ القرارات او صياغة الاستراتيجيات.

وتؤكد دراسة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ٢١٧) بأن الاتصالات عملية مهمة وحيوية لأي منظمة وأمر ضروري وحاسم لنجاح القرارات المتخذة فيها. إذ تعد عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات المهمة لإسناد عمل المنظمة. وإن الاتصال الفاعل بين الإدارات المختلفة للمنظمة ضروري لإقامة علاقة واضحة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية. وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال بين وحدات الأعمال يتم توجيهه عن طريق المدراء التنفيذيين في أية منظمة. لذا، يتميز التراصف الناضج للأعمال بفعالية الاتصال.

ويمكن تحديد عدد من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها (كفان، ٢٠٠٥، ٣٥):

١. تحقيق التنسيق بين سلوك الأفراد: إذ يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات الأفراد وأفعالهم في أقسام المنظمة كافة، ومن دون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين بعضهم عن البعض الآخر لأداء مهام مستقلة عن بعضها، ومن ثم يفقد التنسيق بين أفراد المنظمة، لذا تتحول المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.
  ٢. مشاركة المعرفة: يساعد الاتصال على تبادل المعرفة الضرورية والمهمة لتوجيه سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف المنظمة.
  ٣. اتخاذ القرارات: للاتصال دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات إذ يحتاج إلى معرفة معينة لتحديد المشكلات وتقييم البدائل ومن ثم تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.
  ٤. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم، ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.
- وترى دراسة (Silvius et al., 2009, 8) أن الاتصال الفاعل عنصر رئيس في تحقيق التراصف الاستراتيجي ويمكن اعتبار المنظمة متراففة عندما يكون لجميع العاملين فيها

هدف مشترك ورؤية مشتركة وفهم كيف تدعم الاستراتيجية أدوارهم الشخصية. ولا يمكن مشاركة وجهات النظر المشتركة بين العاملين إلا عن طريق الاتصال الفعال الذي يفسر ويوضح احتياجات بعضهم للبعض الآخر ورؤيتهم وقيمهم وأهدافهم واساليبهم، وأن أحد أهم متطلبات التراصف الاستراتيجي هو وجود مستوى عالٍ من الاتصالات، والذي يشير إلى أن (نجاح الأعمال يعتمد على مشاركة الموارد الذاتية وتبادلها، مثل المعرفة والخبرة الشخصية للعاملين، التي يصعب نقلها وتقليدها وإيصالها للآخرين، وبالتالي فهي تعطي قيمة جوهرية للمنظمة).

وحددت دراسة (Wahlin & Karlsson, 2017, 27) الأسئلة التي يجب مراعاتها عند تقييم معايير الاتصال هي: هل يتفهم رجال الأعمال والعاملون بعضهم البعض الآخر؟ كم مرة وبسهولة يتواصلون؟ هل تقوم المنظمة بالاتصال والتواصل بطريقة فعالة مع الشركاء والمستشارين؟ هل تنشر المنظمة التعلم والمعرفة داخلياً؟

ومن هذا المنطلق يمكن القول ان الاتصالات هي بمثابة حلقة وصل بين الإدارة العليا واقسام ووحدات المنظمة من ناحية، وبين المنظمة والبيئة التي تعمل بها من ناحية أخرى. وتحدد فاعلية الاتصال بالتفاعل الإنساني، الذي يتأثر بالقيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين ومستوى الثقافة لديهم التي تسهل تحقيق التراصف الاستراتيجي. ويتطلب الاتصال الفاعل في المنظمات هياكل وبنى تحتية وعمليات تسهل عملية الاتصال.

## ٢- القيمة Value

يعود مصدر كلمة (القيمة) الى اللغة اللاتينية Valorem من الفعل Valere الذي يعني أن تكون قوياً، اذ تعددت مفاهيم القيمة لدى الباحثين فالبعض يراها سلوكاً، ومنهم من يجدها اتجاهات واهتمامات، ويجدها اخرون افعال ونشاطات سلوكية (طاسين، ٦٧ ، ٢٠١٨)، وعرفها (المعاضيدي وحيد، ١٠، ٢٠١٦) بانها (قدرة المنظمة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط او زيادة الايرادات ضمن امكانياتها المتاحة واكتساب ميزة تنافسية

للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف). وتجد دراسة (ALghazi et al.,2017,5) ان إجراءات قياس القيمة لمنظمة ما يتم بتقييم مزاياها المالية، ويمكن قياس القيمة في المنظمات بمُخرجات مشاريعها من خلال المؤشرات المالية والمزايا التكنولوجية، وتقوم الإدارة العليا بتحليل نتائج هذه التقييمات في محاولة لتحسين علاقات تكنولوجيا المعلومات والأعمال. ومن ثم يتم تحديد القدرة التنافسية للأعمال فيما يتعلق بترافف الأعمال عن طريق القيمة الناتجة عن كل وحدات الأعمال الأخرى في المنظمة.

ويمكن للمنظمات اضافة وتوليد القيمة باتباع مجموعة من الاجراءات على وفق ما يأتي (المعاضدي، وحيد، ٢٠١٠، ١٧):

- ١) العمل على ايجاد مكان للمنظمة في السوق التنافسية عن طريق امتلاكها حصة سوقية ولاسيما في السوق الذي يتصف بالمنافسة الشديدة، ولتحقيق التميز على المنافسين يجب على المنظمة اجتذاب خبراء ومستشارين اداريين وافراد يمتلكون مهارات ادارية وفنية عالية.
- ٢) قدرة المنظمة على تحليل البيانات والمعلومات بوضع استراتيجية تسعى الى تحقيق اهداف المنظمة.
- ٣) تقليص البيانات والمعلومات التي لا تضيف قيمة للمنظمة ولا تساعد في عملية صنع القرارات وتزيد من كلفة الاحتفاظ بها.
- ٤) تحسين قابلية المنظمة في اقامة علاقات وطيدة مع مختلف المنظمات التي تدعم نشاطاتها عن طريق الدخول في تحالفات او التكامل او المشاريع المشتركة.
- ٥) التخلص من دور الوسيطاء وتحقيق تواصل مباشر مع الزبون.

٦) ويشير (طاسين، ٢٠١٨، ٧٥) الى أهمية توليد القيمة للمنظمة لترابط هذا المفهوم بمفاهيم جديدة وأحداث تعزز طرحه بقوة، ولا سيما فيما يتعلق بهدف توليد القيمة للمنظمات والمساهمين والمستفيدين الذي أصبح مركز اهتمام وهدف مطلوب التركيز عليه. ويتمثل الهدف من إدارة القيمة لدى (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٧١) في تحسين القيمة، وتمكين المنظمات من تحديد رؤيتها لما تمثله القيمة وايصال تلك الرؤية الى المستفيدين، ومن ثم اختيار الاستثمارات وتنفيذها وإدارة موجوداتها، وتحسين القيمة باستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق مستوى مقبول من المخاطرة.

### ٣- الحوكمة Governance

اشتقت كلمة (الحوكمة) من الكلمة اليونانية (kubernaen)، التي تعني (التوجيه او السيطرة على مجموعة من الافراد أو المجاميع) (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٧١). وتعرف دراسة (رزوقي وموسى، ٢٠١٥، ١٢٤) الحوكمة (الهياكل والعمليات والآليات التي تمكن المنظمة من التراصف الاستراتيجي لأعمالها وتعكس وتعزز قيمها). وتشير دراسة (ALghazi et al., 2017, 5) الى ان الحوكمة تعد واحدة من اهتمامات الإدارة العليا فيما يتعلق بالتراصف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال على مدار العقود الثلاثة الماضية. وفي ذات الاتجاه تحدد دراسة (حافظ، ٢٠١٤، ٢٧٦) أهمية الحوكمة على وفق ما يأتي:

١) تساعد الحوكمة الادارة العليا في المنظمة على التأكد من تطبيق القواعد والاجراءات المحددة للعاملين لديها.

٢) المنظمات التي تطبق الحوكمة على نحو جيد تتمتع بميزة تنافسية أكثر من المنظمات التي لا تطبق الحوكمة.

٣) تعد عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية والمالية للمنظمات.

٤) تعد نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم اداء العاملين والعمليات التشغيلية للمنظمات على نحو جيد وفعال.

تجد دراسة (الموسوي، ٢٠١٠، ٨) مسوغات ظهور الحوكمة واتباعها من قبل المنظمات على وفق ما يأتي:

- **مسوغات خارجية:** تتمثل باتساع حجم المنظمات وحاجتها للبحث عن مصادر تمويل أقل كلفة اذ تتمثل بالأسواق المالية وتزايد حركة رؤوس الأموال عبر الدول مما أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المدراء، وظهور نوع من الشك في مصداقية البيانات الخاصة بالمنظمات عن طريق إعطاء معلومات كاذبة عن الوضع المالي للمنظمة، وإخفاء الخسائر الحقيقية وإظهار أرباح وهمية يعتمد عليها عادة في تقييم الوضع المالي للمنظمة مما أنعكس سلباً على تلك الأسواق وعلى المنظمات وغيرها من المستثمرين الراغبين في الاستثمار في المنظمة، لذا كانت النتيجة وقوع ازمات مالية، مما دفع بالجهات المعنية بالاستثمار من حكومات ومستثمرين ومنظمات إلى الاهتمام بالحوكمة بوصفها من الوسائل الضرورية لعلاج هذه الأزمات.

- **مسوغات داخلية:** ادى ظهور ما يسمى بتركيز الملكية التي تعني امتلاك مجموعة صغيرة لنسبة كبيرة من الأسهم والسيطرة على موجودات المنظمة واستخدامها لتحقيق منافع ومصالح خاصة بهم على حساب بقية المساهمين ممن يمتلكون عدد قليل من الأسهم إلى حالة من عدم التوازن المعلوماتي أي معرفة الإدارة بالمعلومات وصياغتها ثم نشر ما يلائم مصالحها وبما يعظم ويرفع مكافأته في حين لا يمتلك المساهمون الصغار القدرة للوصول للمعلومات دفعت هذه الحالة الدول والمساهمين لوضع حواجز تحول من دون سيطرة هذه الأقلية على موارد المنظمة لتوفير حماية لمصالح الأغلبية من المساهمين وتهدف هذه الحواجز إلى إيجاد

مدراء ماهرين لإدارة المنظمة لذا تعد الحوكمة مفهوم مرادف لمفهوم الرقابة الداخلية التي تعمل على تصحيح وتعديل عمل الإدارة عن طريق الأجهزة الرقابية الداخلية.

ويشير (Alghazi,2017,5) الى ان الحوكمة تحدد هيكل التقارير الفعال والتسلسل الهرمي للمنظمة فيما يتعلق بالتراصف الذي يظهر بوضوح سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة. ونتيجة لذلك، يتم تحديد نضج تراصف المنظمة عن طريق مدى فاعلية حوكمتها لهياكل التقارير والتسلسلات الهرمية. وأكدت دراسة (Wahlin & Karlsson,2017,27) على ان نضج الحوكمة هو أحد عوامل التقييم للتراصف الاستراتيجي، ويتضمن أسئلة تضم كيفية تحديد سلطة محددة للموارد والمخاطر، وحل الصراعات والمسؤولية بين مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة، وما المشاريع التي يتم اختيارها للتركيز عليها والاستثمار فيها وتحديد أولوياتها.

واعتماداً على ما سبق تمثل الحوكمة (العملية التي يحدد فيها التسلسل الهرمي للسلطة، وقنوات الاتصال، والأولويات، والسياسات التي تؤثر على نحو مباشر في ادارة الموارد التنظيمية والبشرية بطريقة تضمن الاستعمال السليم والفعال لها وتوجيهها نحو تحقيق التراصف الاستراتيجي).

#### 4- الشراكة Partnership

يعد مفهوم الشراكة من المفاهيم الحديثة نسبياً في النظريات والممارسات الاقتصادية والادارية ويوفر المقبولية والرضا بين منظميتين او اكثر او بين المجاميع او بين الافراد للمشاركة في عمل معين وهنالك أنواع مختلفة من الشراكة بين المنظمات ولها مستويات متعددة وجميعها تحاول الوصول الى الشراكات الاستراتيجية (الطائي، ٢٠٠٩، ٥)، ومن وجهة نظر (لفته، ٢٠١٧، ١٧) فالشراكة هي (أنموذج من علاقات التقارب والتعاون بين

المنظمات لتحقيق الفوائد عن طريق تبادل الخبرات والحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الإنتاجية والصناعية والدخول الى أسواق جديدة فضلاً عن تخفيف المخاطرة المالية وتأكيد الميزة التنافسية)، ويعرف (الحسيناوي، ٢٠١٩، ٧٢) الشراكة على انها (العلاقة التبادلية التي تقوم على اساس المنفعة وتجاوز المخاطر التنظيمية التي يمكن ان تواجهها المنظمات نتيجة للمتغيرات البيئية المختلفة وتجاوز هذه المخاطر عن طريق ما يمتلكه كل شريك من مهارات وخبرات ومعرفة ورأس مال بشري وتكنولوجيا معلومات لتجنب التهديدات الخارجية والبقاء ابعد امد ممكن في السوق). وتعد الشراكة إحدى الوسائل الاساسية للتكيف مع المتغيرات البيئية غير المؤكدة والمضطربة، ولاسيما الشراكة بالموارد النادرة. وبناءً على الطروحات والأفكار السابقة تصنف الشراكة التنظيمية الى ما يأتي (لفته، ٢٠١٧، ١٨):

أولاً- الشراكة التنظيمية التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة: اذ يركز هذا النوع على ما يأتي:

١) اهداف المنظمة وخططها: من حيث وجود رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك وتنفيذ القرارات على وفق منهجيته واهدافه، التي تحدد في ظل مناخ اداري فعال مع ضرورة تواجد قيم وقواعد وقوانين تؤيد ممارسة الشراكة ومعرفة قيم واهداف كل شريك، فضلاً عن ضرورة وجود مشاركة حقيقية بين الشركاء.

٢) الشراكة بين العاملين في المنظمة: تؤدي هذه الشراكة الى زيادة التفاهم المتبادل بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، بما يؤدي الى استشعار الادارة لمطالب العاملين، ومن ثم السعي لتوحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، والعمل على توفير الثقة والمصداقية المتبادلة بين الفرق المشاركة لتحفيز العاملين نحو زيادة الأداء، وتحقيق الشفافية بين الشركاء عن طريق وضع برامج عمل



مشتركة ورؤية واضحة للأساليب التي يتبعها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة وتحديد أدوار الشركاء على نحو واضح لتحقيق التوازن في إدارة الشراكة.

#### ثانيا- الشراكة التنظيمية التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة:

يركز هذا النوع على العلاقة التفاعلية بين المنظمات وبيئتها الخارجية التي تضم الموردين الذين يمثلون مصدر للمعرفة عن الموارد وتأثيراتها على مخرجات المنظمة، والهدف من هذه العلاقة تكوين علاقات وثيقة وتبادل للمعلومات والالتزام بالتجهيز في الوقت المناسب لتحقيق اقل كلفة وعلاقات بعيدة الأمد، اذ تُعد الشراكة مع الموردين مصدراً رئيساً لتوفير المهارات الإدارية والتقنية. فضلاً عن تحقيق الشراكة مع الزبائن الذين يشكلون مصدر مهم للمعرفة عن طريق التغذية العكسية لما تقدمه المنظمة من خدمات او منتجات التي تمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية، فضلاً عن التعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها. واخيراً، يمكن إقامة شراكة مع المنافسين الذين يمتلكون موارد ومعرفة صعبة التقليد والافادة من هذه الشراكة للمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وزيادتها. وهذا ما يسمى بـ (التعاون التنافسي) الذي يعرف بحسب وجهة نظر (المعاضيدي والسبعواوي، ٢٠١٨، ٦٩) (عملية تتضمن سلسلة من النشاطات التي تتكرر في الوقت المناسب على أساس التعاون من أجل المنافسة عبر التكامل والدعم المتبادل بين المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بهدف تعزيز قدرات المنظمة الأساسية في المنافسة).

ويبين (Vinichenko et al.,2019,100) ان السبب الأساس للجوء المنظمات الى الشراكة هو الرغبة في تجميع قدرات وامكانيات الشركاء لمواجهة تغيرات البيئة المتسارعة. والشراكة سواء الداخلية بين وحدات المنظمة او الخارجية بين المنظمات بالغة الأهمية لمساهمتها في التراصف الاستراتيجي وتطوير قدرات الشركاء بتعدد وتنوع الجهات المشاركة في عملية التنمية، وتعظيم قيمة العمل الجماعي لتحقيق الاهداف المتفق

عليها بين الشركاء، والتأكيد على أهمية تدفق المعلومات بشفافية والافصاح عن الحقائق وتدعيم المصداقية، وتوزيع الأدوار بين الشركاء والمهام والمسؤوليات وتعميق الفهم المشترك بينهم، والمشاركة بالموارد النادرة وتوحيد الجهود، وتقليل المخاطر عن طريق الشراكة.

واستناداً الى الطروحات السابقة تمثل الشراكة (علاقة تعاونية بين وحدات واقسام المنظمة ذاتها او المنظمات العاملة في النشاط نفسه لتجاوز أو تقليل حجم المخاطر المالية والتنظيمية عن طريق الافادة مما يمتلكه كل شريك من خبرات ومهارات وموارد مادية وبشرية ومعلوماتية وبنى تحتية والتراصف معها من اجل مواجهة التهديدات البيئية المحتملة والوصول الى التراصف الاستراتيجي).

#### ١ - البنية التحتية Infrastructure

تمثل البنية التحتية عنصراً أساسياً في توليد القيمة، وتشتمل على الهيكل التنظيمي، وانظمة الرقابة، وثقافة المنظمة، اذ يمكن للإدارة العليا أن تمارس سلطتها فيما يتعلق بتشكيل تلك الجوانب في المنظمة، إلا أنه ينبغي النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من هيكل المنظمة، مما يمكنها من القيام بتشكيل البنية التحتية للمنظمة، وكذلك اداء كل النشاطات الأخرى المرتبطة بتوليد القيمة (العبادي وآخرون، ٢١٨، ٢٠١٦). ويشير مصطلح البنية التحتية الى توفر المتطلبات الضرورية والأساسية، مثل الاجهزة والمعدات الحديثة، ووسائل الاتصال السريعة والكفؤة، التي تتسم بعدد من الخصائص الأساسية على وفق ما يأتي (الصائغ، ٢٠١٥، ١٧٢):

(١) التجديد المستمر والمتسارع ولاسيما في ظل التطور التقني الذي يشهده قطاع تقنية المعلومات والاتصالات الذي يعيق قدرة المنظمات على تحقيق اهدافها ان لم تواكب هذه التغيرات.

٢) توفير استثمارات كبيرة تستخدم لسد العجز واحتياجات المنظمات من الاجهزة الحديثة والمعدات.

وتشير البنية التحتية التنظيمية بحسب دراسة (Ojha et al.,2016,218) إلى الاختيارات المتعلقة بالترتيبات الداخلية التي تهدف إلى دعم الموقع الذي تختاره المنظمة في السوق. وتعرف البنية التحتية التنظيمية من (Henderson and Venkatraman) من حيث ثلاثة أبعاد، (اذ يتضمن البعد التنظيمي الأول، خيارات حول الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والعلاقات وإعداد التقارير، يشير البعد الثاني إلى العمليات التي توضح سير العمل وتدفق المعلومات المرتبطة به للقيام بالنشاطات التنظيمية الرئيسة، ويضم البعد الثالث الذي يطلق عليه المهارات، الخيارات التي تتعلق بقدرات الأعضاء اللازمة لإنجاز المهام الرئيسة التي تدعم استراتيجية المنظمة.

وتجد دراسة (Chevez,2010,17) ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق التراصف الاستراتيجي الناجح، وتبني التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة، وتطوير عملية تحسين الأعمال، والاسهام في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن.

وتشير دراسة (Al Khalifa,2016,19) الى دور البنى التحتية في تحقيق التراصف الاستراتيجي للأعمال عن طريق اعادة تصميم العمليات للأعمال وأنظمة المعلومات وهياكل تكنولوجيا المعلومات التي لها دور أساس في تحقيق التراصف بين الأعمال، على اساس الحدود التي يتم أخذها في الحسبان عند تراصف الأعمال، وتحديد مجال الهدف من التراصف فيما إذا كان على مستوى جزئي من المنظمة (مثل وحدة أعمال أو قسم)، أو مستوى المنظمة ككل أو مستوى المنظمة وشركائها الخارجيين (المنظمات الكبيرة).

واستناداً الى الطروحات السابقة فان البنية التحتية تتمثل (بالأجهزة والمعدات والآليات، والهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية المشتركة بين العاملين التي تمتاز بمرونتها

ودورها في انجاز وتحقيق الترافف الاستراتيجي للأعمال، وحاجتها الى التحديث المستمر لتجنب تقادمها بما يمكن المنظمة من البقاء في البيئة التنافسية).

## 6 - المهارات Skills

يشير مصطلح المهارات الى توفير القدرات الشخصية لدى الافراد العاملين كي يتمكنوا من القيام ببعض الاعمال على نحو جيد، لذا تعد المهارات مطلباً اساسياً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية، وتمثل بالبراعة التي تمكن المديرين من اداء المهام المناطة بهم على نحو متميز (الشمري وآخرون، ٢٠١٧، ١٤٦). وتجدها دراسة (الوافي، ٢٠١٨، ٥٠) مجموعة من المعرفة والسلوكيات المكتسبة او الواجب توفرها لدى الافراد العاملين في المنظمة، والتي تكمن الغاية منها في الوصول الى الأداء الأمثل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المخططة)، اما دراسة (Evans, 2015, 53) فتتظر الى المهارات على انها (مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشكلات العمل في بيئة العمل المنظمي).

وتظهر دراسة (Brauns, 2013, 1406) أهمية المهارات للمدراء والعاملين في تحقيق الترافف الاستراتيجي اذ تجد بأن المهارات والمعرفة مهمة لتنفيذ الاستراتيجية، ولا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها والبقاء والنمو من دون أفكار ومهارات وموهبة العاملين من ذوي المعرفة. وتشير دراسة (Volk & Zerfass, 2018, 439) الى ان إدارة الترافف الاستراتيجي تتطلب مهارات وقدرات، يتوجب توفرها في المدراء او القائمين على المنظمة، وتتطلب فهم عملية الترافف، التركيز على تحليل العناصر الفاعلة، والقيم، والاتصالات، والثقافات للعاملين.

وتجد دراسة (الوافي، ٢٠١٨، ١٦) بأن المدراء يحتاجون إلى مجموعة من المهارات لتأدية عملهم على نحو جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة اصناف هي:

- (١) المهارات الفنية أو التخصصية: التي تختص بمعرفة المدراء بطبيعة العمل المناط بهم وخصائصه، وقدرته على حل المشكلات بكفاءة.
  - (٢) المهارات السلوكية: هي القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الافراد.
  - (٣) المهارات الفكرية: التي تشير الى قدرة المدراء على التفكير المنطقي والتنبؤ والحكم على الأمور على نحو سليم، واتخاذ القرارات المناسبة ويختلف المستوى اللازم من هذه المهارات باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي، وتضم مهارات التصور والابداع والابتكار واتخاذ القرارات الصائبة.
- وفي الاتجاه نفسه اعتمد الباحثون (احمد ومحمد، ٢٠١٢، ٢٠٨) و(حجاج، ٢٠١٤، ١١) في دراستهم في مجال الإدارة تقسيم معاصر للمهارات، اذ يركز على جانبين أساسيين من المهارات وهما الجانب المعنوي غير الملموس الذي يتمثل بالجانب الإنساني والاجتماعي (المهارات السلسلة Soft Skills) التي يصعب ملاحظتها، ويرى (Rao, 1, 2010) ان امتلاك المهارات السلسلة والعمل على تنميتها أصبح من الأولويات الضرورية التي يجب أن يتميز بها الفرد، ويتمثل الجانب المادي الملموس بالجانب الفني من المهارات (المهارات الصلبة Hard Skills) او (مهارات المجال) وتعد أكثر تحديداً من المهارات السلسلة وقابلة للتعليم اذ يمكن تعريفها وقياسها وتشمل المهارات التقنية المطلوبة في مجال العمليات والأدوات. وبحسب دراسة (Lilja & Tarland, 2016, 14) عامل النضج المهم في الترافف الاستراتيجي هو المهارات التي يتم تضمينها في المنظمة، اذ يركز هذا العامل على نوع الموظفين المطلوبين، والتحفيز والتدريب والتعليم والثقافة. بهذا المنظور، اذ يمكن للمنظمة تقييم ما إذا كانت قادرة على التغيير، أو ان يكون الموظفون قادرين على التعلم السريع أو يشعرون بالمسؤولية عن الابتكار.

الجدول (٣) أبعاد قياس التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الاستراتيجي	الاجتماعي	الفكري	التقني	المحتوى	البنى التحتية	المهارات	الشراكة	الحكومة	القيمة/ الكفاءة	الاتصالات	الباحث والسنة	
											لأبعاد	
	١		١	١							Lederer et Mendelow,1989,5	
	١	١									Reich et Benbasat767	
					١	١	١	١	١	١	Luftman,2000,10	
١	١			١							Bill McKelvey& Hind Benbya 2006,286	
					١	١	١	١	١	١	Silvius,2007,12	
					١	١	١	١	١	١	Gutierrez,et al,2007,11	
					١	١	١	١	١	١	Luftman,2007 ,166	
					١	١	١	١	١	١	Vu,Micliuc,2010,22	
					١	١	١	١	١	١	Chevez,2010,16	
					١	١	١	١	١	١	Kudo,et al,2012 ,284	
					١	١	١	١	١	١	AL-Adwan, 2014 ,164	
					١	١	١	١	١	١	منصوري،٢٠١٥،٣١١	
					١	١	١	١	١	١	Al Khalifa,2016:19	
					١	١	١	١	١	١	العبادي ٢٠١٦،٢١٧	
					١	١	١	١	١	١	Isal,et al,2016,662	
					١	١	١	١	١	١	Lilja,Tarland,2016, 13-14	
					١	١	١	١	١	١	Alghazi,2017,5-6	
					١	١	١	١	١	١	Luftman et al.,2017,12	
					١	١	١	١	١	١	Wåhlin, Karlsson2017,26	
					١	١	١	١	١	١	الحسيناوي، ٢٠١٩، ٦٨	
١	٣	١	١	٢	١٧	١٧	١٧	١٧	١٥	١٧	المجموع	

# الباب الثاني

## التفوق المنظمي

### *Organizational Excellence*

#### تمهيد

يعد التفوق المنظمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، ولا سيما في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها المتطلبات البيئية على منظمات الأعمال على الرغم من أحجامها ونشاطاتها المختلفة التي تمارسها، إذ يمثل التفوق المنظمي منهجاً متكاملًا يتضمن أساليب تهدف إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته، وفهم جوانب القصور المنظمي ومعالجتها، بالتقييم والمراجعة المستمرة لأداء المنظمة بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال شديدة التنافسية وهذا هو الهدف الاستراتيجي الأهم للمنظمات. لذا لم تعد تجدي الأساليب القديمة التي تعتمد على المنظمات نفعاً في ظل هذه التطورات فكان لزاماً عليها التوجه نحو التعامل مع أساليب أكثر حداثة وأكثر نفعاً، ومنها التفوق المنظمي بأبعاده التي تتمثل بـ (التفوق القيادي والخدمي والمعرفي) التي تسعى المنظمات عن طريق تطبيقه مواجهة المتغيرات وتحقيق مستوى من الأداء العالي الذي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها.

وبموجب ما تقدم سيتناول هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً للتفوق المنظمي يتضمن عدداً من الفقرات التي عرضت في الشكل (٦) خطط انسياب الباب الثاني.



الشكل (٦) غطط انسياب الباب الثاني



## الفصل الثالث

### الإطار المفاهيمي للتفوق المنظمي

#### توطئة

زاد اهتمام المنظمات بالتفوق المنظمي ولاسيما بعد التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم التي تتمثل بالعملة وتطور الشبكة العنكبوتية وتقنيات الاتصال التي قللت التباعد والغت الحدود، مما دفع المنظمات الى تبني التفوق في عملياتها وما تقدمه من سلع او خدمات والعمل على مواكبة التغيرات والتطورات وتقديم الأفضل على نحو مستمر للبقاء في ظل المنافسة العالمية. لذا سيركز هذا المبحث على توضيح المرتكزات المفاهيمية والنظرية للتفوق المنظمي من حيث (النشأة، المفهوم، الأهمية، والأهداف، والخصائص، والدوافع).

#### أولاً: نشأة التفوق المنظمي وتطوره

ظهر مصطلح التفوق المنظمي في عام (١٩٨٢) بعد نشر (Peters & Waterman) كتابهم البحث عن التفوق (In search Excellence) اللذين درسا فيه (٤٣) منظمة أمريكية متفوقة على مدى عامين، وحددا فيه مجموعة متنوعة من الخصائص المشتركة بينهم، وبعدها بدأ الاهتمام بالتفوق بوصفه أحد المجالات المهمة وشرط أساس لمساعدة المنظمات الحديثة على النمو والازدهار بالبحث عن العاملين الماهرين للعمل في المنظمة،

فهو ضروري لاستقطابهم وتوظيفهم والحفاظ عليهم لتوليد بيئة منسجمة ومستجيبة مع الأفكار المبدعة (العزاوي وهاشم، ٢٠١٥، ١٣١). اذ تعود نشأة التفوق المنظمي الى مجموعة من المفاهيم والنظريات الإدارية التي تشكل مجتمعة الإطار النظري للتفوق المنظمي عن طريق المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في موضوع التفوق المنظمي ومنها (حسين، ٢٠١٧، ٢٩):

- (١) مدرسة الإدارة العلمية التي أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتفوق المنظمي.
- (٢) مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وازادت عوامل أخرى (فرق العمل، والعمل الجماعي، وثقافة المنظمة، ونوعية حياة المنظمة) التي اسهمت في إيجاد مفهوم التفوق المنظمي.
- (٣) المداخل الحديثة التي تعترف بالأثر البيئي على المنظمة، وتنظر اليها على انها نظام مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة ومن ثم حددت الفاعلية التي تركز على تحقيق اهداف المنظمة ومن ثم تحقيق التفوق المنظمي.
- (٤) افترضت معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين عام ١٨٨٠ وعام ١٩٤٠ أن المنظمة نظام مغلق على البيئة ولا تتأثر بها واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم للتفوق المنظمي، وتوصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وظهور مفهوم الفاعلية الذي يؤكد أهمية تحقيق أهداف المنظمة مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة (بوسالم، ٢٠١٥، ٦١).
- (٥) عصر النهضة اليابانية وتفوقها على الصناعات الامريكية، اذ قام الباحثون في الإدارة بدراسة الطريقة اليابانية المعتمدة في إدارة منظماتهم بعد ما حققه اليابانيون من تفوق وتميز تنافسي، وظهرت على أثر ذلك نظرية (x,y) الامريكية ونظرية

(Z) اليابانية للباحث (William Ouchi) عام ١٩٨١، التي جاءت بهدف الربط بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع الإجراءات المستخدمة في اليابان.

٦) أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأفكار (Deming) التي ركزت أيضاً على التفوق (عبد الله، ٢٠١٨، ٢٥٥). ولكن الحقيقة التي لا يمكن التغاضي عنها ان فلسفة التفوق كانت وليدة جوائز الجودة مما يمكن ان نلاحظه من نماذج التفوق المنظمي التي سيتم التطرق لها لاحقاً.

وتؤكد دراسة (العبادي ومحمد الله، ٢٠١٨، ٢٠٢) ان سعي المنظمات لتحقيق التفوق المنظمي بوصفه هدفاً لم يكن وليد اللحظة، بل سبقها بأمد بعيد، والقليل منها قادر على تحقيقه، ويعود السبب في ذلك الى ان إدارات تلك المنظمات لا تعي على نحو كامل متطلبات التفوق المنظمي.

#### ثانياً: مفهوم التفوق المنظمي

يشق التفوق في اللغة العربية من الفعل فاق وفاق الشيء بمعنى علاه، وبوصفه مصطلحاً له مرادفات عديدة منها البراعة، والنجاح، والغلبة، والارتقاء، والتميز، والرفعة التي تعني جميعها التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق التفوق على الآخرين والظهور عليهم (سعيد والنصراوي، ٢٠١٦، ٢٠٨) ويؤيده في هذا الرأي (الشروقي، ٥٨، ٢٠١٨).

وعرف قاموس (Webster) التفوق (Excellence) بأنه عمل الشيء على نحو حسن وبمستوى عالي من الاحترافية و(توفير القيمة المستمرة لأصحاب المصلحة جميعهم والحفاظ عليها) (Webster, 2016).

اما اصطلاحاً فيعد التفوق المنظمي (Organizational Excellence) الذي يطلق عليه بعض الباحثين احياناً بالأداء العالي (High Performance) من المفاهيم الحديثة نسبياً في الإدارة، فهو (أسلوب فكري وفلسفي للإدارة يعتمد على منهجية ترتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في المنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر) (Waswas & Jwaifell, 2019, 55). لذا يعد التفوق المنظمي هدفاً للمنظمات التي ترغب في البقاء والنمو وقد ارتبط هذا المصطلح بمصطلحات أخرى منها الأداء المتفوق (Performance Excellence) وإدارة التفوق (Excellence Management) التي وردت في البحوث والرسائل العلمية على الرغم من انها تختلف في مسمياتها الا انها تقترب من حيث المضمون لأنها تعتمد على ذات النماذج والأفكار (العبادي وحمد الله، ٢٠١٧، ١٦٣)، وتجد دراسة (حافظ وآخرون، ٢٠١٩، ٢١٢) ان التفوق المنظمي هو التميز المنظمي بدلالة نماذجه والأبعاد التي يتناولها.

ويعرض الجدول (٤) مفاهيم التفوق المنظمي على وفق رأي عدد من الباحثين بالاعتماد على الجهود المعرفية السابقة:

جدول (٤) مفهوم التفوق المنظمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Hertz, 2011, 46	منهج متكامل لإدارة الأداء المنظمي الذي ينتج عنه إضافة قيمة لجميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والمساهمة في الاستدامة المنظمة، وتحسين فاعلية القدرات المنظمة الشاملة، والتعلم المنظمي والشخصي.
٢	Alnaweigah, 2013, 177	قدرة المنظمات على توفير فرص التنمية، وتهيئة الظروف المحفزة والصحيحة ومعالجة مشكلات الأداء بفاعلية.
٣	Mohan &	منهج متكامل للتنمية المنظمة وإدارة الأداء الذي يركز على

الباب الثاني: التفوق المنظمي

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
	Gomathi,2014,561	نحو أساس على تمكين الموظفين وتحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة التغيير في المنظمة، ومما سيقود المنظمة لأداء متميز على وفق المعايير.
٤	حافظ وعبدالوهاب، ٢٠١٦، ١٤٤	نمط فلسفي يتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة التي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تفوق بها على المنافسين.
٥	Al Shobaki et al.,2017,45	عملية التفوق في الممارسات التي تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة، وموقعها التنافسي، والمرونة في العمل داخلها، ومشاركة العاملين جميعاً في كل قسم من أقسام المنظمة للعمل معا عن طريق فهم جميع النشاطات، والعمل على إزالة الأخطاء، وتحسين العملية نحو تحقيق التفوق.
٦	عبدالله، ٢٠١٨، ٢٥٥	قدرة الإدارة العليا على تحريك المنظمة على النحو الذي يحقق استراتيجية المنظمة، ويلبي حاجات ورغبات كل أصحاب المصلحة في المنظمة (الزبائن، العاملين، المجتمع، الحكومة... وغيرها) فضلا عن عملية التطوير المستقبلية للمنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه .
٧	الحدراوي وآخرون، ١٩٢ ٢٠١٨،	حالة مثالية تسعى المنظمات الى بلوغها واستدامتها عن طريق استثمار الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات استثنائية بعيدة الأمد تساعد على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.
٨	عبدالله	تميز المنظمة بأداء يفوق الأداء المتوقع بتسخير الموارد المادية

## الباب الثاني: التفوق المنظمي

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
	وعمر، ٢٠١٩، ٣٠٧	والبشرية كافة وإقامة علاقات جيدة مع المتعاملين معها كافة والتعرف على أداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف
٩	نادر وجاسم، ٢٠١٩، ٢٣١	المقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة عن طريق تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والابداع والاصالة لبناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الاعمال.

يتضح من الجدول (٤) تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم التفوق المنظمي، اذ تناوله البعض على انه تفوق على وفق ممارسات المنظمة يفوق المتوقع، ويحده آخرون على انه منهج متكامل لإدارة الأداء يسعى لإضافة قيمة للمتعاملين مع المنظمة، ويشير اليه البعض على انه حالة مثالية تسعى المنظمة للوصول اليها بما يميزها على المنظمات الأخرى، وحدده آخرون بقدرات وقابليات المنظمة التي تمكنها من التغيير والتطوير لتجاوز العقبات وتحقيق التميز على المنافسين.

بالاستناد الى الطروحات السابقة يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للتفوق المنظمي بانه (فلسفة تنتهجها المنظمة لتحريك عملياتها وإجراءاتها للوصول الى وضع مثالي يدوم لأمد بعيد و يمنحها القدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية، والمنافسة عالمياً).

### ثالثاً: أهمية التفوق المنظمي

تشير دراسة (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨، ٢٠٢) الى أهمية التفوق المنظمي اذ يسهم في تعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة وقادرة على تحقيق رسالتها عن طريق فاعلية قياداتها، ويساهم ايضاً في تحسين الأداء عن طريق تحديد عناصر القوة واستثمارها، وتشخيص عناصر الضعف ومعالجتها، ويسمح للمنظمة قياس مدى التقدم

والتحسن في أدائها بالتقييم الذاتي، ويسهل اجراء المقارنات مع المنظمات العاملة في نشاطات مماثلة، وتحديد موقع المنظمة منهم، والتركيز على راس المال البشري لأنه عنصر أساس في تفوق المنظمة وتطورها، ويحقق أيضاً التنمية المستدامة بالتركيز على النتائج.

اما دراسة (Hashemy et al.,2016,8) فترى ان أهمية التفوق المنظمي تكمن بوصفه أنموذج لنمو وتحسين المنظمات في جميع الجوانب، لتتمكن من تحقيق التوازن بين احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم جميعاً، والحرص على تحقيق أعلى مستوى من الرضا.

توضح دراسة (حناوي، ٢٠١٥، ٣٢) أهمية التفوق بوصفه عاملاً للنمو وتحسين مستوى المنظمة في كل أبعادها ويزيد من احتمالية نجاحها في الأمد البعيد، عن طريق كسب رضا جميع المستفيدين وتحقيق توازن بينهم، ويعمل على توليد وتقوية ونشر ثقافة التغيير لتحسين فعالية المنظمة اذ يمثل طريقة شاملة لتحسين أداء المنظمة.

وفي الاتجاه نفسه اتفقت عديد من الدراسات على تحديد أهمية التفوق المنظمي (عبد الغفور وصالح، ٢٠١٩، ٢٣١) و(نادر وجاسم، ٢٠١٩، ٢٣١) و(القريشي، ٢٠١٩، ٧١) و(Nenadal et at.,2018,48) و(سعيد والنصراوي، ٢٠١٦، ٢١٣):

- ١) يعتبر عاملاً أساسياً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها.
- ٢) يمكن من الاهتمام بالابتكار والإبداع على مستوى المنظمة.
- ٣) تطوير قدرات وقابليات الموارد البشرية والعلاقات بين العاملين.
- ٤) تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، اذ يعمل على توجيهها نحو التركيز على العمليات والخدمات، لأنها مورداً له دور استراتيجي وتأثير كبير في تحقيق اهداف المنظمة.

- ٥) يرتبط التفوق المنظمي مباشرة باستراتيجية المنظمة واهدافها، مما يسهم في تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ٦) يتفاعل مع الموارد الداخلية للمنظمة والنشاطات والاستراتيجيات.
- ٧) يركز على الزبائن، ويحقق حالة من التوازن بين حاجات المنظمة والعاملين وأصحاب المصلحة على نحو شامل.
- ٨) يركز على تحسين الاداء الذي يفوق المتوقع، بما يحقق المنافع التي تظهر في الامد البعيد والتركيز على التطوير الاداري.
- اما دراسة (الأفندي، ٢٠١٨، ٥٣) فترى ان للتفوق أهمية كبيرة في عمل المنظمات بغض النظر عن طبيعة الأعمال، ونوعية النشاطات التي تمارسها المنظمات، ويمكن تحديد أهمية التفوق بما يأتي:

- ١) تخفيض الكلفة وتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- ٢) يقترن التفوق بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضاعفة لمنتجاتها وخدماتها بما يحقق جذباً للزبائن.
- ٣) يزيد قدرة وقابلية المنظمة على جذب الكفاءات المتميزة والموارد النادرة لبناء ميزة تنافسية عن طريق استثمار الكفاءات الداخلية والخارجية في المنظمة لمواجهة تعقيد البيئة المتغيرة.
- ٤) يمثل التفوق معياراً مهماً للحكم على نجاح المنظمات، بإيجاد نماذج جديدة باستمرار، اذ أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة على نحو واسع وان المنافسين على علم تام بها.
- ٥) إن تحقيق التفوق يتطلب من المنظمة وضع استراتيجيات تمكنها من التطبيق العملي لاستدامة التفوق والتميز.



وأضاف (المدهون، ٢٠١٤، ٧٨) ان التفوق يمكن المنظمة من المحافظة على مكانتها واستقرارها، اذ تشير المكانة الى الموقع التنافسي للمنظمة بين المنظمات العاملة في النشاط/ المجال نفسه وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها عن طريق المقارنة المستمرة لأدائها مع أداء المنظمات المنافسة، اما الاستقرار يشير الى الاستقرار الداخلي الذي يمثل القدرات الذاتية والموارد التي تملكها المنظمة، والذي يعتبر أساس للمراجعة الداخلية وجزءاً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

لذا يمكن القول ان أهمية التفوق تنبع من التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمات التي تحتم عليها التكيف معها وتقديم كل ما هو جديد، اذ لا بد لها من التفوق والتميز على المنظمات الأخرى بتسخير كل ما تمتلكه من قدرات وموارد مادية، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية لتقديم منتجات جديدة مبتكرة تفوق التوقعات، بما يؤهلها من كسب رضا الزبائن، ويتعدى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين الى اكتساب زبائن جدد وإقامة علاقات جيدة مع كل أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وبذلك تضمن البقاء والنمو والتفوق.

#### رابعاً: اهداف التفوق المنظمي

يظهر التفوق المنظمي قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة من المفاهيم للحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة. وتبين دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٦، ٩٢) إن التفوق المنظمي يسعى إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في الاهتمام بالابتكار والإبداع وتوليد قيمة مضافة للمنظمة، والتحسين المستمر للعملية الإدارية، وتطوير الموارد البشرية وتشجيعهم على المشاركة، وتوجيه ممارسات الإدارة نحو المستقبل، وتركز على جهود العاملين لتحقيق رضا الزبون. وتجد دراسة (عبد الله وعمير، ٢٠١٩، ٣٠٧) إن الهدف من التفوق المنظمي هو تكوين قوة عاملة مؤهلة ولديها القدرة على إنتاج منتجات تفوق توقعات الزبون،

وتوليد قيمة جوهرية تحقق رغباتهم، وتطوير الوعي اتجاه تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تشجيع الابتكار والإبداع وتشجيع الاتصال الفعال.

وتؤكد دراسة (Ahmed,2010,42) على أن هدف المنظمات الحديثة من تحقيق التفوق يرتكز على بعدين هما:

- ١) السعي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن لها أن تكون مخرجاتها متفوقة على المنافسين.
  - ٢) تحقيق التفوق في كل ما يصدر عن الإدارة من الأعمال والقرارات والنظم والفعاليات، واستثمار الفرص المتاحة بالسرعة والدقة والجودة في العمل.
- وتضيف دراسة كل من (Ringrose,2013,445) و(القريشي،٢٠١٩،٧٣) إلى الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها بتبني التفوق المنظمي الاهتمام بفرق العمل داخل المنظمة لتحقيق التناسق والاستدامة والاتصال الفاعل فيما بينها، وتوجيه ممارسات الإدارة ونشاطاتها نحو المستقبل.
- وترى دراسة (بالحمر،٢٠١٦،١٦) أن التفوق المنظمي يمكن المنظمات من مواجهة طبيعة المنافسة التي تعمل فيها ولاسيما في ظل تسارع التطورات التقنية والمعلوماتية، لذا سعت الكثير من المنظمات إلى تبني منهج التفوق المنظمي الذي يحقق الأهداف الآتية:
- فهم تطبيقات ومبادئ نماذج التفوق المنظمي واستخدامها في إدارة هذا التفوق.
  - ترسيخ مبادئ التفوق ومفاهيمه وأسس ومعايير لدى العاملين كافة في المنظمة.
  - متابعة نتائج التقييم الذاتي للتفوق بحسب متطلبات معايير التفوق المعتمدة في المنظمة.
  - توفير مرجعية لأقسام المنظمة كافة فيما يتعلق بالتفوق.

وتضيف دراسة (Nenadal et al., 2018, 49) بأن المنظمات الراغبة بتحقيق التفوق ينبغي ان تركز على تحقيق الأهداف الآتية:

- (١) تحقيق رضا الزبون.
- (٢) الوصول الى الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- (٣) توليد ثقافة من القيم الخاصة بها.
- (٤) دمج كل من القيادة والإدارة في المنظمة.
- (٥) الاهتمام بالمشاركة وتحفيز الرغبة في الإنجاز من قبل العاملين.
- (٦) تحسين الأداء.
- (٧) قياس التقدم في كل المجالات من اجل تحقيق التفوق.
- (٨) إدارة التغييرات.

ومما سبق من طروحات الباحثين يمكن التوصل الى ان التفوق المنظمي يهدف الى الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة وتشجيعهم على التنافس الإيجابي فيما بينهم، مما يسهم في توليد أفكار إبداعية خلاقة تمكن المنظمة من التفوق في مجال عملها، ويعزز قدرتها على مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها، عن طريق اجراء التغييرات المستمرة على الطرائق التي تؤدي فيها اعمالها وتعديل النشاطات والإجراءات، ويمكن المنظمة من الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمتفوقة، والمساهمة في تعزيز دور المنظمات في خدمة المجتمع برفده بكل ما هو جديد ومبتكر ومتطور.

#### خامساً: خصائص التفوق المنظمي

تري دراسة (عبد الله وعمير، ٢٠١٩، ٣٠٨) ان التفوق المنظمي يتميز بعدد من الخصائص للمنظمات أهمها التحسين المستمر للأداء المنظمي، وتحديد أسبقيات

الإجراءات الأساسية للمستويات الاستراتيجية والتشغيلية، وتطوير الإستراتيجيات وتكاملها، والتشخيص الواضح للشركاء المحتملين والزبائن وعلاقاتهم، ومطابقة الأهداف مع النشاطات والعمليات والمهام، وتوحيد وتنسيق الجهود المشتركة لتحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن استعمال لغة مشتركة للاتصالات بما يضمن تحقيق التزام ومشاركة عاليين. وتجد دراسة (الزبيدي وكمونة، ٢٠١٦، ٢٢١) في الاتجاه نفسه ان خصائص التفوق المنظمي تكمن بما يأتي:

- (١) يقود الى تحسين عمليات الاعمال وبالتالي يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الاداء.
- (٢) يساعد على المشاركة الفاعلة لكافة العاملين للقيام بأعمال ومهام المنظمة وفي المجالات كافة.
- (٣) يعد مؤشراً للنجاح المالي في المنظمة اذ يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها والعمل على ربط الأهداف بالموارد المتاحة.
- (٤) توفير رؤية متكاملة عن فاعلية العمل ومستوى أداء العاملين في المنظمة.
- (٥) يساهم في تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وخطط العمل ووقت التنفيذ بعيد الأمد.
- (٦) يساعد القادة على تحديد الأولويات التنظيمية ورقابة الاعمال وتحليل نظم العمل.
- (٧) وتضيف دراسة (سعيد والنصراوي، ٢٠١٦، ٢١٣) مزايا أخرى هي:
- (٨) يعد مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية للعاملين والمنظمة.
- (٩) يوفر قاعدة للنجاح التنظيمي على الأمد البعيد الذي يتوقف على حجم المنظمة ونوعها.

ومن وجهة نظر (المولى، ٢٠١٩، ٤٢) تكمن خصائص التفوق المنظمي في إيجاد ثقافة تنظيمية تركز على التوجه نحو الزبون، وتعزيز الثقة بأداء العاملين في المنظمة، وتحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، ورفع معنويات العاملين وزيادة الرضا عن الاعمال التي يؤدونها، وتعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وتحليلها وتجزئتها إلى وحدات أصغر ليتمكنوا من حلها والسيطرة عليها. وتتفق دراسة (السهلي، ٢٠١٨، ٢٦) و(هاجرة، ١١٧، ٢٠١٧) و(حسين، ٢٠١٧، ٣٥) و(حجازي، ٢٠١٦، ٤٣) على تحديد مجموعة من الخصائص المهمة على وفق ما يأتي:

- (١) قبول الأعمال التي تثير التحدي مما يعد مصدراً للتفوق المنظمي، اذ يحقق للمنظمات فرص النمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات.
  - (٢) توفير القيادات الكفؤة، التي تعمل بوصفها قدوة، مما يوضح دورها المهم في تحفيز التفوق لدى العاملين والتشجيع عليه.
  - (٣) تحمل المصاعب التي توضح مستويات قدرة المنظمات على تحمل الأزمات ومواجهتها، مما يسهم في صقل قدرات المنظمة وتفوقها.
  - (٤) يتوفر في المنظمات المتفوقة خبرات خارج نطاق عملها، ومنها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه وما تقدمه من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- وأضاف (بوسالم، ٢٠١٥، ٧٠) الخصائص الآتية:
- (٥) الدقة: التي تعزز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمات، باختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ تنظيمي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تفوق المنظمة.
  - (٦) التعلم المستمر: اذ ان المنظمات المتفوقة تنقل بذور التعلم من البيئة الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية مما يعزز من تفوقها المنظمي.

٧) إعادة هندسة العمليات: وتعني إعادة تصميم عمليات اعمالها جذرياً لتحقيق طفرات كبيرة في الأداء، التي يطلق عليها بالهندرة (Reengineering) التي تركز على تغيير العمليات من دون الوظائف والنشاطات.

ونتيجة لتكامل التوجهات الإدارية الحديثة وتبلورها في مفهوم شامل يحدد منطق التفوق الذي يجمع خصائص التفوق المنظمي كلها التي يجب توفرها في المنظمات، وبحسب دراسة (Khosravi,2017,13) تحدت خصائص التفوق المنظمي بما يأتي:

- الاتجاه نحو العمل بالخروج عن النمط البيروقراطي في الإدارة، وتحقيق الانسجام في العمل اذ تتم معالجة المشاكل بطريقة صحيحة، بمجموعات عمل صغيرة ومتعددة الاختصاصات.
- العلاقة الوثيقة بالمتعاملين مع المنظمة والاستجابة السريعة لمقترحاتهم، والتعامل مع احتياجاتهم عن طريق الأفكار غير التقليدية.
- الاستقلالية التنظيمية في العمل، والتركيز على الاعمال التي تجيدها المنظمة.
- رقابة ذاتية فاعلة ومرونة باتباع المركزية واللامركزية، والترشيق في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

وترى دراسة (Araya,2019,17) ان خصائص التفوق المنظمي الأساسية تكمن في تحسين النتائج، التركيز على الزبائن، وحدة القيادة والهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تنمية العاملين واشراكهم، التعليم المستمر والتحسين والابتكار، تنمية الشراكات، والمسؤولية العامة.

ومن هذا المنطلق ترى الدراسة الحالية ان التفوق المنظمي يحقق العديد من المزايا أهمها ما يأتي:

١) يؤدي التفوق الى زيادة الحصة السوقية وربحية المنظمة واستدامتها.

- (٢) يحقق رضا الزبون وولائه تجاه ما تقدمه المنظمة.
- (٣) الوصول الى الابداع والابتكار، بتحفيز العاملين على المشاركة وطرح ما هو جديد.
- (٤) سهولة اجراء التغييرات التنظيمية نتيجة مشاركة العاملين وقناعتهم وتفهمهم لأهمية ما يقومون به.
- (٥) تطوير الأداء باستمرار بالتعديلات والتحسينات المستمرة.

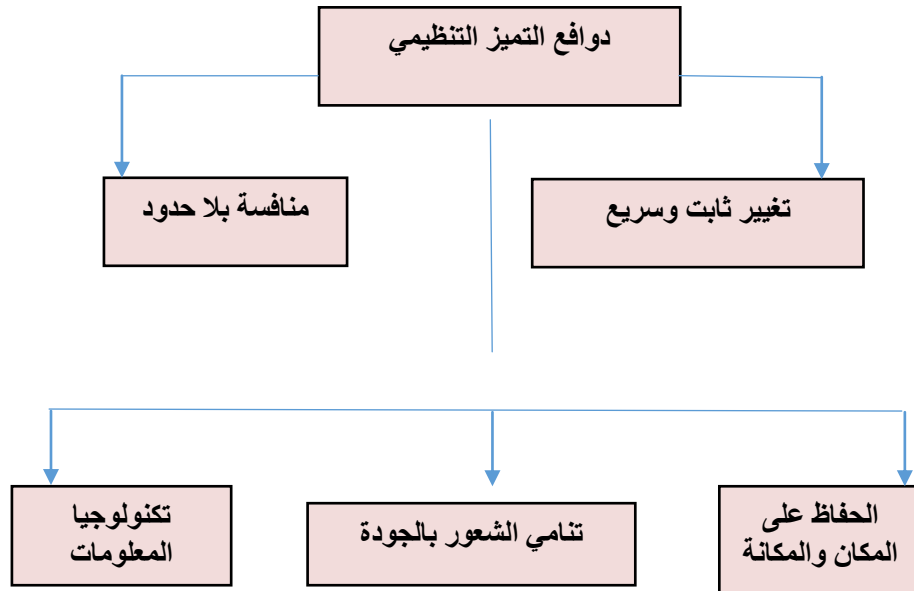
#### سادساً: دوافع تبني التفوق المنظمي من قبل المنظمات

ان لظهور التكتلات الإقليمية، والاقتصادية، والدولية، والتقدم التقني الكبير في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات، والتحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في جميع المنظمات المعاصرة، وسهولة التواصل بين الافراد والجماعات وتبادل المعرفة والخبرات، دفعت هذه الأسباب وغيرها المنظمات الى الاتجاه نحو تبني فلسفة التفوق المنظمي الذي يتطلب استثمار الموارد الداخلية والخارجية بأفضل الطرائق، لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة شديدة التنافسية ومواجهة التحديات الراهنة (العمامي، ٢٠١٤، ١٥٠).

وخلصت دراسة (Waswas & Jwaifell, 2019, 56) و(أبو عودة، ٢٠١٨، ٢١) الى الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني التفوق المنظمي وهي:

- (١) التغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي تؤثر على نشاطاتها وقراراتها.
- (٢) المنافسة غير المحدودة: فالعولة الاقتصادية غيرت حدود المنافسة بظهور المنافسين الجدد.
- (٣) تزايد مفهوم الجودة: الزيادة في الجودة المطلوبة جعلت عديداً من المنظمات تدرك أنها يجب ان تقدم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة للمنافسة بنجاح، لذا أصبحت الجودة معياراً أساسياً في تحقيق التفوق المنظمي.

- ٤) ثورة تكنولوجيا المعلومات: تنعكس في الوسائل المستعملة لتوليد المعرفة وتوزيعها واستعمالها بأشكالها جميعاً، مكتوبة، سمعية وبصرية، بصرية.
- ٥) الحفاظ على مكانة المنظمة: السعي نحو التفوق يضمن للمنظمة الحفاظ على حصتها ومكانتها السوقية، فالتميز في الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها مقارنةً بالمنافسين (حسين، ٢٠١٧، ٣٢).



### الشكل (٧) دوافع التفوق المنظمي

المصدر: الأخضر، صياحي، ٢٠١٨، (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية، دراسة حالة في مجمع كوندور بـ برج بوعريـج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف الجزائرية).



وترى دراسة (Al-Amarat,2019,10) ان المنظمات التي تتبنى التفوق المنظمي تبقى قادرة على المنافسة، وتخفيض تكاليف أداء اعمالها وتبدأ سلسلة التفوق من القيادة المتميزة التي تستقطب موظفين متفوقين يقدمون خدمات متفوقة للزبائن، وتحقيق مستويات أداء متفوقة تتجاوز التوقعات وتقود الى نتائج مالية جيدة.

وتشير دراسة (الشروقي، ٢٠١٨، ٦١) الى ان التفوق المنظمي يحقق التوازن لكل المتعاملين مع المنظمة والنتائج المرغوبة لكل منهم، ويمكن المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها كافة وتوظيفها على نحو مثالي بما يمكنها من تحقيق اعلى معدلات في النمو. وتوصلت دراسة (الجنابي وعابر، ٢٠١٣، ١٣١) الى السبب الرئيس في اتجاه المنظمات نحو تبني التفوق المنظمي والذي يكمن في التطورات المتسارعة في بيئة المنظمات التي تستدعي التفكير بالطرائق التي تجعل العاملين يبدعون في انجاز أعمالهم على نحو غير تقليدي يتجاوز حدود المعايير المحددة كماً ونوعاً، ويتفوقون فيه على مستويات أداء العاملين في المنظمات المنافسة، الذي يصبح عاملاً لتمكين المنظمة مما يمنحها القدرة للتفوق على المنظمات الأخرى.

وطرحت دراسة (Malkawi,2018,151) دوافع أخرى لتبني التفوق المنظمي من المنظمات اذ يوفر الأساس الذي يمكن عن طريقه تطوير المنظمة، ويوفر ايضاً طرائق متكاملة ومنسقة لتحقيق نتائج ملموسة، وتحديد العلاقات المتبادلة بين مستويات الإدارة، وتقليص النشاطات التي لا تضيف قيمة، ويوفر برنامج لقياس الأداء، ويهيئ منصة للنجاح المنظمي على الأمد البعيد، وزيادة قيمة الأعمال.

## الفصل الرابع

### متضمنات للتفوق المنظمي

#### توطئة

تسعى المنظمات الى تنسيق مواردها وتشغيلها في تكامل وترابط للوصول الى مخرجات من منتجات او خدمات ذات جودة متفوقة تستهدف بها بلوغ حاجات وتوقعات جميع الأطراف المرتبطة بها وتوجيه مواردها لاستثمار الفرص والحد من التهديدات. سيتناول هذا المبحث مبادئ التفوق المنظمي ومداخله، والمراحل التي تؤدي للوصول الى التفوق والمعوقات التي تحول من دون تحقيق التفوق، ومتطلبات تحقيق التفوق المنظمي ونماذجه وأبعاده، على وفق ما يأتي:

#### اولاً: مبادئ التفوق المنظمي:

حدد (Peters & Waterman, 1983) في كتابهما (In Search of Excellence) البحث عن التفوق تسعة مبادئ من شأنها تمكين المنظمات من بلوغ التفوق إذا تم الأخذ بها وهي (الانحياز للعمل، والاقتراب من الزبائن، والاستقلالية والريادة، والانتاجية عن طريق الأفراد، والتركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة، والاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة، والاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من موظفي الإدارة العليا، واستعمال أسلوبين اللين والشدة في الإدارة

في آن واحد حيثما اقتضت الحاجة والالتزام بالقيم الرئيسة للمنظمة ( Qawasmeh & Bourini, 2016, 96).

حددت دراسة (العمامي، ٢٠١٤، ١٥٧) مبادئ المنظمات المتفوقة والتي تتكون من الاتي:

- (١) التوافق والانسجام في التخطيط والتنظيم الذي يتحقق بانسجام أفكار العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم في المستويات الإدارية كافة.
  - (٢) تمكين العاملين في المستويات الإدارية كافة، أي منحهم سلطات اتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم، وقبول العاملين تحمل المسؤولية في مجال التخصص.
  - (٣) التكامل بين سلوكيات العاملين واتجاهاتهم من ناحية، وبين الأهداف المحددة ومستويات الأداء المطلوبة من ناحية أخرى.
  - (٤) وأضافت دراسة (حناوي، ٢٠١٥، ٣٥) مبادئ للتفوق كما يلي:
  - (٥) تحقيق تقدم خارجي عن طريق قيادة وتوجيه متطلبات الزبائن، والسياسات والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بدلاً من الاستجابة لها.
  - (٦) إدارة الأزمات وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  - (٧) تحقيق التفوق بالقدرة على إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة.
  - (٨) إدراك وفهم دور كل فرد عامل في المنظمة، ودرجة مساهمته في الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها بالأداء الكلي للمنظمة.
- وخلصت دراسة (الأخضر، ٢٠١٨، ١٠٢) الى ان المبادئ الأساسية التي يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى الى تحقيق التفوق ومراعاتها، وتضم ما يأتي:

(١) الاستمرارية: أي ان عملية التفوق عملية مستمرة، فلا ينبغي للمنظمة التوقف عند مستوى معين من التفوق وتنتهي العملية، لأن ذلك يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع بقية المنظمات بعيداً عن التفرد والتفوق.

(٢) الشمولية: أي ان التفوق يشمل جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، ولا يقتصر التفوق على جزئية معينة في المنظمة من دون أخرى، والا ستصاب المنظمة بقصر النظر في تحديد مفهوم التفوق.

(٣) التركيز على التوقعات المستقبلية: أي تحديد ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لبيئة المنظمة، مما يضمن لها تحقيق السبق والتميز.

(٤) التركيز على مصادر تحقيق الصدارة والتفوق: أي التركيز على كل ما من شأنه تحقيق التفوق، وتجنب كل ما يضعف الجهود ويشغل المنظمة بما لا يعود بالفائدة عليها، ويجعلها تتعد عن المفاتيح الرئيسة للتفوق.

(٥) تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: ان شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتفوق بعيداً عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين والمبدعين، اذ ان اهمال الابداع والابتكار يقضي على وجود المنظمات بعد فترة وجيزة في ظل المنافسة الشديدة.

(٦) الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم: ان احساس واعتقاد المنظمات انها وصلت إلى الكمال يمثل مفتاحاً أساسياً لفشلها، اذ ان نجاح المنظمات يكمن في الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدؤوب لذلك، للوصول إلى الأفضل وهو ما يرتبط على نحو مباشر بالتطوير والتحسين المستمر.

(٧) المناخ الملائم للعمل: يشجع على توليد أجواء عمل ايجابية ويحقق الاستقرار للعاملين والمنظمة، ويمنح العاملين الثقة والشعور بأهميتهم من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التنظيمية، والمنظمات التي لا توفر مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية (اللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز). واتساقاً مع الطروحات السابقة جاءت مبادئ التفوق المنظمي التي حددتها (جائزة الملك عبد الله الثاني، ١٩، ٢٠١٥) لتتضمن ما يأتي:

- (١) إضافة قيمة للزبائن: عن طريق تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- (٢) تحمل المسؤولية المستقبلية: للمنظمات المتفوقة والتميزة أثر إيجابي على المجتمع الذي تعمل فيه بتطوير أدائها وتحسينه وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات الأعمال التي تعمل فيها، وفهم ومعرفة أفضل القدرات والكفاءات التي تملكها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع.
- (٣) رعاية الابتكار والابداع: المنظمات المتفوقة تحقق مستويات متقدمة في الأداء بالابتكار المنتظم واختبار وتنقيح الأفكار الجديدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها ضمن الأطر الزمنية الملائمة، واستخدام منهجية منتظمة وتبنيها لتوليد الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- (٤) القيادة بالرؤية: تحظى المنظمات المتفوقة بوجود قادة قادرين على صياغة خطط مستقبلية قادرة على تحويلها إلى واقع، ويتحلون بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات بناءً على المعرفة المتوفرة لديهم والخبرة السابقة، ويتصفون بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع اصحاب المصلحة بالمنظمة والمجتمع ككل عن نتائج أداء منظماتهم.

٥) الإدارة بالعمليات: المنظمات المتفوقة تعرف بقدرتها على ترجمة الاستراتيجيات إلى عمليات مترابطة، ومشاريع وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المنظمة على تطبيق التغييرات المطلوبة وبالسرية المناسبة، والإدارة الفاعلة والمنظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.

٦) النجاح بالأفراد العاملين: ويتم ذلك بتحديد الكفاءات والمهارات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق التوجه الاستراتيجي، والتخطيط الفعال لجذب والاحتفاظ وتطوير المواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة.

٧) تحقيق نتائج متوازنة: تحقق المنظمات المتفوقة نتائج باهرة ومستدامة تلي الاحتياجات الخاصة بأصحاب المصلحة جميعهم على الامدين القريب والبعيد في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتلتزم المنظمات المتفوقة بالتطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج مع التحديد الواضح لعلاقة السبب والنتيجة، وتحقيق أعلى مستويات الثقة لأصحاب المصلحة.

#### ثانياً: مراحل التفوق المنظمي

تمر عملية تطبيق التفوق المنظمي بعدد من المراحل اتفقت في تحديدها دراسة كل من (بالحمر، ٢٠١٦، ٢١) و (سعدي، ٢٠١٥، ٩٣):

١) المرحلة الأولية تخطيط التفوق: تتضمن هذه المرحلة خطوات عديدة على وفق ما يأتي:

أ) دراسة الوضع الحالي للمنظمة والمتغيرات الداخلية والخارجية بعمليات التحليل الاستراتيجي، وتحديد التوجهات الاستراتيجية.

- (ب) تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاهداف).
- (ج) تحديد إجراءات العمل، والعمل على تحسينها.
- (د) وضع المعايير والاسس لقياس النتائج.
- (هـ) وضع آليات المتابعة والتقييم للتعرف على التغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة.
- (و) الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى وتجاربها وممارساتها المتميزة.
- (٢) المرحلة الثانية تنفيذ التفوق: تضم هذه المرحلة الخطوات الآتية:
- (أ) نشر مفاهيم التفوق وتوضيح كيفية تطبيقها.
- (ب) نشر رسالة تتضمن التزام المنظمة بالتفوق ومبادئه.
- (ج) استخدام نماذج التفوق بوصفها أداة للتقويم واكتشاف الفجوات.
- (د) وضع خطط للتحسين المستمر، وتحديد المواقع ذات الأولوية بالتحسين.
- (هـ) مراقبة خطط التطوير والتحسين.
- (و) المحافظة على الأهداف المتحققة.
- (٣) المرحلة الثالثة استدامة التفوق: ويتم ذلك بما يأتي:
- (أ) استخدام التقنية على نحو يحقق أعلى استفادة ممكنة.
- (ب) تشجيع العاملين على التعلم في المستويات كافة.
- (ج) نشر المعرفة بين العاملين جميعاً.



الشكل (٨) مراحل التفوق المنظمي



وخلصت دراسة (Araya,2019,17) الى وجود مراحل لتحقيق التفوق المنظمي في المنظمات هي:

- (١) تحديد الوضع الحالي للمنظمة: تمكن هذه المرحلة المنظمة من فهم وتحديد الحالة الراهنة لها، ويتم ذلك بالتقييم الذاتي للمنظمة.
- (٢) تحديد الأولويات: يتم في هذه المرحلة فهم نقاط القوة الحالية، ومجالات التحسين، والمفاهيم الأساسية للتفوق ومقارنتها مع استراتيجية المنظمة.
- (٣) تحديد المجالات التي بحاجة الى تحسين: اذ يوفر التقييم الذاتي للمنظمة خارطة تفصيلية للعاملين فيها عن مواطن الضعف التي تحتاج الى تحسين.
- (٤) تحديد آليات التحسين: تحدد هذه المرحلة كيفية تنفيذ التحسين في المنظمة، بتعديل استراتيجية المنظمة، ووضع المقاييس الواضحة، وتحديد الممارسات الجيدة للعاملين التي تمكنهم من توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف.

### ثالثاً: مداخل التفوق المنظمي

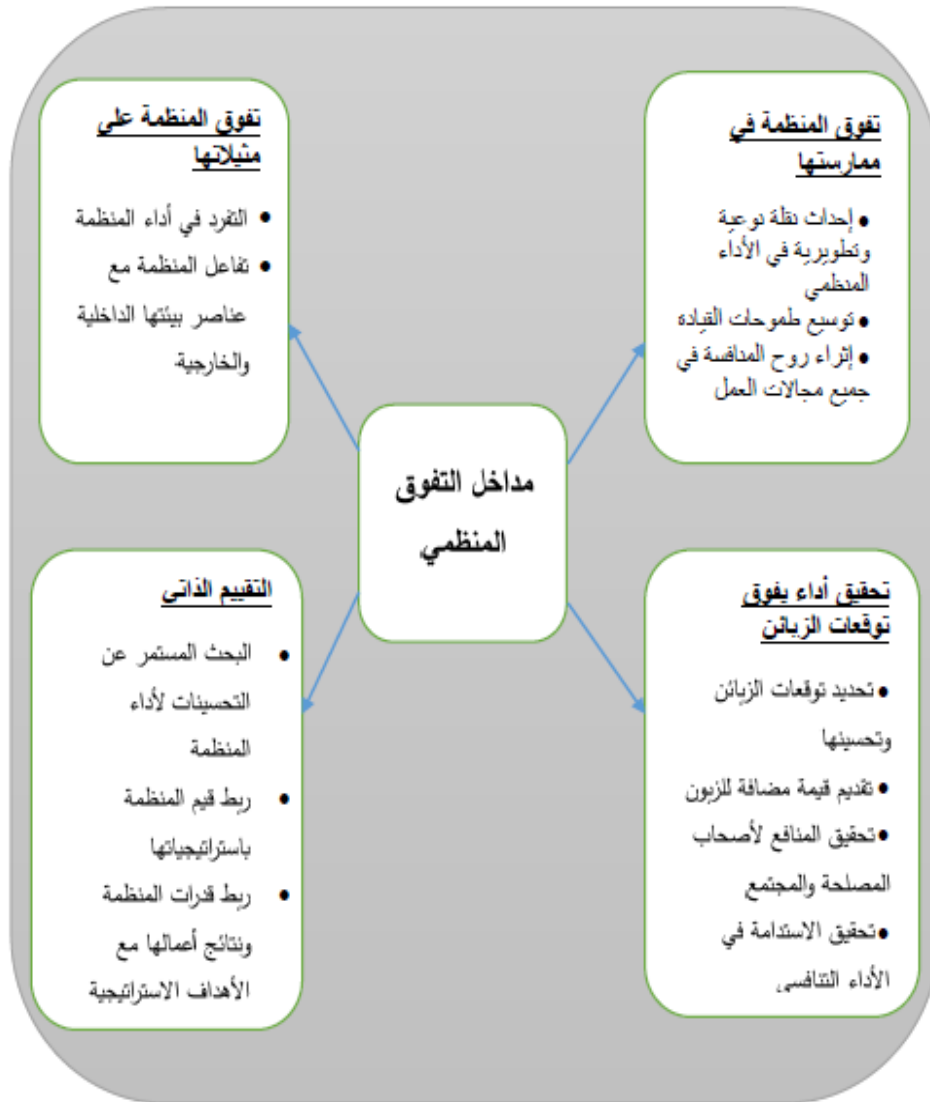
تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم التفوق المنظمي الا انها جميعاً تدور حول ثلاثة مداخل أو محاور أساسية اتفقت في تحديدها دراسة كل من (هاجرة، ٢٠١٧، ٩٩) و(السوداني وحيدر، ٢٠١٧، ٢٣٧) و(البحيصي، ٢٠١٦، ٢٩) و(حجازي، ٢٠١٦، ٤٦) و(عبد الوهاب، ٢٠١٦، ١٤١) وكالاتي:

- (١) التفوق بناءً على ممارسات المنظمة: يشير هذا المدخل الى ان الهدف الأساس من تطبيق معايير التفوق المنظمي في المنظمات يتمثل في إحداث نقلة نوعية وتطويرية في الأداء المنظمي، ويساعد القيادة على توسيع طموحاتها في تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً الى المستوى العالمي، بما يشجع على اثراء روح المنافسة في مجالات عمل المنظمة ونشاطاتها جميعها (البحيصي، ٢٠١٦، ٢٩). وترى دراسة (السوداني

وحيدر، ٢٠١٧، ٢٣٧) ان التفوق في الممارسات يتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي، ويحقق المرونة في العمل، واشراك جميع العاملين في اقسام المنظمة كافة وتشجيعهم للعمل معاً بروح الفريق عن طريق فهم النشاطات والعمل على تجاوز الأخطاء، وتحسين العملية نحو تحقيق التفوق.

(٢) **تفوق المنظمة على مثيلاتها:** يبين هذا المدخل حالة التفوق والتفرد في أداء المنظمة على مثيلاتها من المنظمات العاملة في المجال نفسه، ويكون التفوق بالخبرة والمعرفة الصريحة والاجرائية لمنظمة معينة مما ينعكس على الأداء الكفوء والناجح (حجازي، ٢٠١٦، ٤٦). وترى دراسة (السوداني وحيدر، ٢٠١٧، ٢٣٨) ان هذا المدخل يمثل منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة يقوم على اساس تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها نحو التفرد والتميز الإيجابي عن غيرها من المنظمات المنافسة ويمكنها من الوصول الى أهدافها.

(٣) **تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن:** يركز هذا المدخل على الجهود التي تبذلها المنظمات في تحديد توقعات الزبون عن الخدمات او المنتجات التي تقدمها لتحسينها وتطويرها لتقديم ما يفوق تلك التوقعات كلها (البحيصي، ٢٠١٦، ٢٩). وتؤكد دراسة (حجازي، ٢٠١٦، ٤٦) في هذا الاتجاه ضرورة التعرف على الزبائن وفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام العاملين في المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة بأداء يفوق التوقع، ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة على نحو متوازن للأفراد والمجتمع، والعمل على تطوير واستدامة تقديم قيمة مضافة للزبائن، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، وبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي، والقدرة على بذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية للمعنيين جميعاً (أصحاب المصلحة).



الشكل (٩) مداخل تحقيق التفوق المنظمي

وأضافت دراسة (Khosravi,2017,12) مدخل التقييم الذاتي الذي يركز على مبدأ البحث المستمر عن التحسينات لأداء المنظمات، ويعرف بأنه (نظرة شاملة ومنهجية ومنظمة لكل نشاطات المنظمة والنتائج المتحققة ومقارنتها بنماذج التفوق المنظمي)، ويُنظر إلى التقييم الذاتي على أنه جزء لا يتجزأ من التفوق المنظمي، وترى دراسة (عبد الله، ٢٠١٨، ٢٥٨) ان الهدف الأساسي منه هو تقييم المدخلات لتحسين عملية التخطيط على النحو الذي يربط قدرات المنظمة ونتائج اعمالها مع الأهداف الاستراتيجية والمالية للمنظمة، وله عديد من المزايا منها قياس أداء المنظمة على وفق منظورات متعددة ومتراصة، ويربط قيم المنظمة باستراتيجياتها، على نحو فاعل وموثوق وسهل الاستخدام، ويحقق الترابط المنظمي، ويعطي فكرة ان كل فرد في المنظمة له قيمة ويمكن ان يسهم في تنفيذ الاستراتيجية.

#### رابعاً: معوقات التفوق المنظمي

يعد التفوق المنظمي حالة صحية تسعى إليها المنظمات جميعها على اختلاف نشاطاتها وأهدافها، لكن يتمكن القليل من هذه المنظمات من الوصول إلى هذا الهدف، لمواجهتها لمعوقات وتحديات عديدة، منها الافتقار إلى دعم والتزام الإدارة العليا لتحقيق التفوق، والقيود على الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق سواء كانت مادية او بشرية او مالية او معلوماتية، والخوف من التغيير ومقاومته، وعبء العمل، والافتقار إلى التعليم الشامل لتحسين الجودة، وضعف مشاركة العاملين، وعدم القدرة على التكيف المستمر للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة (Fontes,2016,11).

ان بناء استراتيجية التفوق المنظمي تتحقق بالعمل الجماعي وتضافر جهود جميع العاملين في المنظمة وسعيهم الى مواجهة التحديات والعقبات التي صنفتها دراسة (حسين، ٢٠١٧، ٣٤) الى ما يأتي:

- ١) ضعف الاستعداد والرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها التغيير.
- ٢) الهياكل والثقافة البيروقراطية التي تتبناها المنظمة ورغبة أصحاب السلطة في الحفاظ عليها.
- ٣) المحافظة على الطرائق التي تؤدي بها الأعمال.
- ٤) ضعف مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو ضعف في تشكيل فرق العمل.
- ٥) سوء اختيار وتعيين الموظفين والعاملين وعدم استقطاب ذوي المهارات والخبرات.
- ٦) ضعف أنظمة التحفيز والرواتب وتقادمها وارتكازها على أسس شخصية.
- ٧) إهمال حاجات الزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم، ومدى افادتهم من مخرجات المنظمة. وجاءت دراسة (الأخضر، ٢٠١٩، ١٠٧) بمعوقات أخرى تواجه المنظمات وتحد من إمكانياتها وقدراتها في تحقيق التفوق ومنها، غموض بعض قوانين وأنظمة المنظمة التي تصف الآليات والديناميكيات التي يجب إتباعها لتحقيق التفوق واستدامته، إذ يبنى التفوق على أساس إيجاد الحلول، فضلاً عن الالتزام بالتشريعات وأنظمة المنظمة، والحرص على استقطاب أفضل العاملين من ذوي الكفاءات المتميزة، ويكون التوظيف غالباً على وفق طرائق عشوائية أو على أساس العلاقات الشخصية، فضلاً عن قدم أنظمة الرواتب والحوافز وغياب الاتجاه لتعديلها، مما يجعلها عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية وكسب ولاء العاملين والاحتفاظ بالكفوئين منهم، وضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التفوق المنظمي. وحددت دراسة (الشهراني، ٢٠١٧، ٤٦) مجموعة من المعوقات تتمثل بالآتي:
- ١) غياب الرؤية الاستراتيجية التي تدعم ثقافة التفوق والتميز، والتركيز على الأهداف قريبة الأمد.

٢) ضعف الاهتمام بمراقبة المتغيرات البيئية، وبطء الاستجابة لها، وإهمال التعامل معها بالطرائق التي تعود على المنظمة بالنفع والفائدة.

٣) قرارات القيادات العليا غير واضحة، ولا يوجد توافق بين رؤيتهم الشخصية وبين المعلومات والحقائق الفعلية.

٤) تبني نظام إداري ضعيف يسوده الروتين في الأعمال، مما يحبط روح المبادرة في المنظمة، وقلة الاهتمام بالتغذية العكسية التي توفر المعرفة لتحسين المنتجات والخدمات.

وتجد دراسة (هاجرة، ٢٠١٧، ١٢٤) معوقات أخرى منها:

- التعجل في تحقيق نتائج سريعة للمنظمات.
  - تقليد تجارب المنظمات الأخرى من دون السعي لتكييف تلك التجارب وتطويرها.
  - تقرر المنظمات التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي يتطلبها التفوق.
- وتدرج الدراسة الحالية معوقات للتفوق المنظمي فضلاً عن الطروحات السابقة التي قد تتمثل بغياب معايير ومؤشرات قياس كفاءة الأداء في المنظمات، وقلة الاهتمام بإجراء الدورات وبرامج التدريب والندوات التي تعرف بالتفوق المنظمي وأهميته للمنظمات ومبادئه ومتطلباته وطرائق الوصول إلى تحقيقه، وعدم توفر المعرفة بالفوائد التي تجنيها المنظمات من تحقيقه.

#### خامساً: متطلبات تحقيق التفوق المنظمي

يتطلب التطبيق الناجح للتفوق المنظمي توفير مجموعة من الأسس الداعمة والمحفزة لتوفير إدارة أداء متميزة يتم عن طريقها التمكن من الوصول إلى نتائج متفوقة وعالية تتمثل بالآتي (عبد الغفور وصالح، ٢٠١٩، ٢٣١) و(الشهراني، ٢٠١٧، ٣٩) و(عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٤، ٢٥):

- ١) صياغة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة تضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها.
  - ٢) هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة.
  - ٣) بناء شبكات اتصالات متكاملة ونظم معلومات فعالة لدعم صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة.
  - ٤) بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله في مستويات المنظمة ومكوناتها يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة وتصحيح الانحرافات.
  - ٥) نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم، اذ تعد الموارد البشرية مصدر ثروة المنظمة وأهم موجود من موجوداتها ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات على نحو جيد والعمل على تنميتها.
  - ٦) التزام القيادات العليا في المنظمة بالسلوكيات التي تؤمن الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق اهدافها الرئيسية.
- ويضيف (Abu Naser & Al Shobaki,2017,13) متطلبات تتمثل بالآتي:**
- ٧) التحسين المستمر بالتواصل الفعال والتركيز على الزبون، اذ يعد المحرك الرئيس لنشاطات المنظمة، ومن هذا المنطلق لابد للمنظمة من الاهتمام بتحديد احتياجاته وتحقيق رضاه وربما يتطلب الأمر اسعاده فهو الحاكم والفيصل على تفوق الإدارة وأدائها.
  - ٨) تحويل أعمال المنظمة إلى عمليات مترابطة ومتكاملة وتحسين مجمل عملياتها وانظمتها.
  - ٩) ضرورة التركيز على الثقة والعمل الجماعي، والاتصال والانسجام، لأن نتائج أعمال المنظمة تتأثر بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً.

١٠) التركيز على النشاطات المعرفية، لأن المنظمة تتعلم بعمليات التعلم المستمرة، فالاستيعاب السريع للمعلومات، ومسايرة التغيرات في البيئة، وتوليد مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار مما يقود الى التفوق المنظمي.

١١) استعمال المعلومات والمعرفة بكفاءة للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.

١٢) المراجعة المستمرة لأوضاع المنظمات من دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، والكشف عن أوجه الضعف فيها والنتائج المتحققة، وتحديد جوانب القوة ومدى الاستفادة منها واستثمارها في بناء وتنمية قدراتها.

وتذكر دراسة (الحدرأوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٢) ان التفوق المنظمي يتطلب القيام بمهام ضرورية تتمثل بتوجيه العمليات والإجراءات باتجاه تحقيق التفوق، وبذل الجهود لتوليد ثقافة تحليلية وعلمية للجودة في المنظمة، وتأسيس ثقافة تنظيمية تعمل على مواءمة موظفي المنظمة من حيث القيم والمعتقدات والأهداف. ومن وجهة نظر دراسة (AL-azzam et al., 2017, 9) يمكن تحقيق التفوق المنظمي بـ (4P's\*)<sup>1</sup>، (أي الأشخاص المتفوقين، والشراكات المتفوقة، والعمليات والتقنيات المتفوقة، والمنتجات المتفوقة)، ويضيف ان من أهم متطلبات النجاح للمنظمات الراغبة في تحقيق التفوق هي امتلاك المنظمات للرؤية والرسالة الواضحة، والسياسات والاستراتيجيات الجيدة، والقيم والأخلاقيات الملائمة لفلسفة التفوق.

وتجد دراسة (حسين، ٢٠١٧، ٣٥) ان التفوق المنظمي يتطلب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة، وتحديد الأداء المطلوب الوصول اليه وطرائق الوصول له والنتائج المتوقعة منه، ويتطلب التفوق توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ الاعمال، ومتابعة

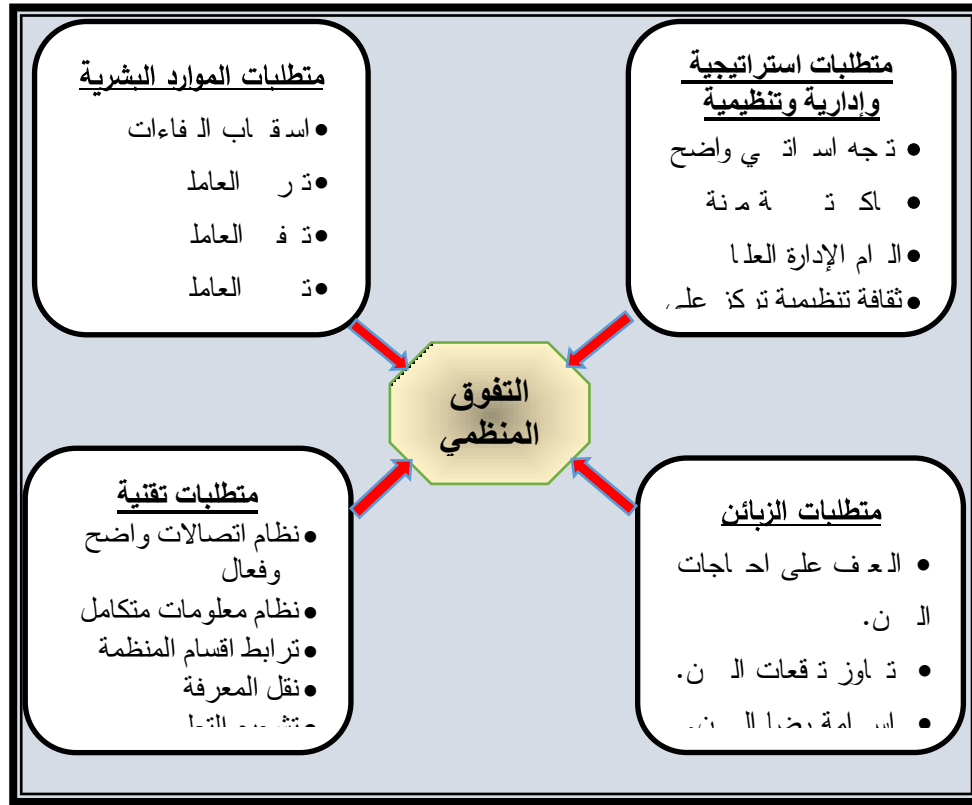
<sup>1</sup> Excellent people, Excellent partnerships, Excellent processes and technologies, and Excellent products □ تشير الى 4p's \*



الأداء، والاستثمار الجيد للموارد الاقتصادية التي تسهم في إعطاء انطباع جيدة عن منتجات او خدمات المنظمة في نظر الزبائن.

على وفق ما سبق ترى الدراسة الحالية بأنه يمكن حصر متطلبات التفوق المنظمي في مجاميع عديدة نضم ما يأتي:

- (١) متطلبات استراتيجية وإدارية وتنظيمية: تتمثل بدعم الإدارة العليا لتحقيق التفوق وتوفير البيئة الملائمة له في ضوء التوجه الاستراتيجي الواضح وايصاله للعاملين ومنحهم السلطة والتمكين، ومتطلبات إدارية وتنظيمية التي تتضمن تصميم الأعمال المتفوقة وتحديد معايير وطرائق الوصول إليها، والتركيز على المواءمة بين العاملين، والمراجعة والتقييم المستمر لضمان التحسين المستمر.
- (٢) متطلبات خاصة بالموارد البشرية: تتضمن استقطاب الموارد البشرية من ذوي المهارات والخبرات للعمل في المنظمة وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم لتشجيعهم على الابداع والابتكار.
- (٣) متطلبات خاصة بتلبية حاجات الزبائن: التوجه المستمر نحو الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم وتجاوز توقعاتهم لما له من آثار في استدامة تفوق المنظمة في اذهان الزبائن.
- (٤) متطلبات تقنية: تتمثل بتوفير نظام اتصالات متطور وفعال يعمل على ربط اقسام المنظمة، ونظام معلومات متكامل يعمل على اتاحة المعرفة وتسهيل إيصالها ونقلها للعاملين وتقنيات الإنتاج المتطورة، وتشجيع التعلم بعقد الاجتماعات والندوات المستمرة التي تقود للوصول للتحسين المستمر، ومن ثم لتفوق المنظمة على منافسيها.



الشكل (١٠) متطلبات تحقيق التفوق المنظمي

#### سادساً: نماذج التفوق المنظمي

ان الأصل في تطوير نماذج التفوق هو إدارة الجودة الشاملة، ويخضع التفوق المنظمي لعدد من العناصر منها الثقافة، وبيئة العمل، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة، ونقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، فالتفوق المنظمي يكشف عن النجاح في المنظمة وتشخيصه وتطويره، وتعد نماذجه أداة شاملة ومناسبة لتقييم الأداء المنظمي (Golmohammadi et al., 2016, 1282).

أظهرت المراجعة الأدبية للدراسات التي تناولت نماذج التفوق المنظمي أن أساس نماذج التفوق متجذرة في ثلاثة نماذج هي النموذج مالكلوم بالدرج (Malcolm Baldrige) في الولايات المتحدة الأمريكية، والنموذج الأوربي للتفوق (EFQM) في أوروبا وجائزة ديمينك (Deming) في اليابان، وما يأتي شرح لهذه النماذج.

#### أولاً: نموذج ديمينك (Deming)

يُعد نموذج ديمينك الأساس الذي انطلقت منه نماذج التفوق، ووضعت أسس هذه الجائزة عام ١٩٥١م نتيجة لاعتراف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بجهود الدكتور ويليام أدوارد ديمينك، ومساهمته في الصناعة اليابانية ولاسيما في مجال الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، ويركز النموذج على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Almekhlafi, 2018, 162). إذ تقوم منظمة ديمينك، بعمل جائزة للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التفوق المنظمي، وذلك على وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويقوم النموذج على معايير (سياسات الجودة ومراقبتها، وإدارة التنظيم، والتعلم والنشر، وجمع البيانات واستخدام معلومات الجودة، والمراقبة، وتأكيد الجودة، والنتائج، والتخطيط للمستقبل)، وتمنح الجائزة لثلاث فئات وهم (المنظمات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمنظمات الأخرى) (المولى، ٢٠١٩، ٥٦). وتشير دراسة (سعيد والنصراوي، ٢٠١٦، ٢١٢) إلى معايير النموذج هي:

- (١) السياسات (Policies): التي تتضمن العمليات المستخدمة في وضع وشرح السياسات، التي تتبعها المنظمة.
- (٢) التنظيم والتطوير (Organization & Development): وهي مدى استخدام فرق العمل وتوزيع الاختصاصات، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.

٣) المعلومات (Information): تشير الى مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرائق التعامل مع المعلومات حال استلامها من المصادر الداخلية والخارجية.

٤) التخطيط للمستقبل (planning): اذ تشير الى الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، مع اظهار الموقف الحالي للجودة والاهداف التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتحقيق تلك الخطط.

٥) التعليم والتدريب (Education & Training): الذي يوضح نشاطات تدريب العاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتعليم والتدريب في قضايا الجودة.

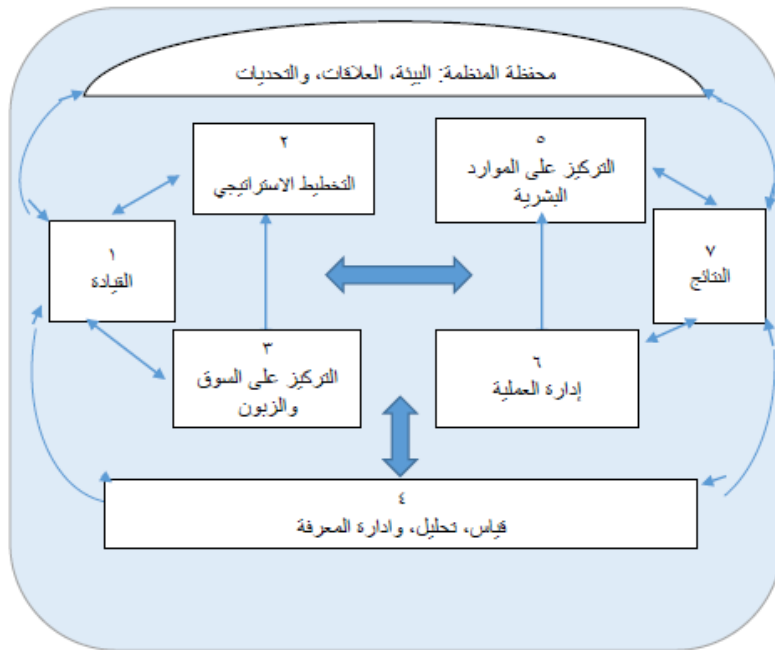
٦) الترميز (Standardization): الذي يشير الى المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

٧) الرقابة (Control): اذ يبين هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لزبائنهم.

**ثانياً: أنموذج مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**

تم اعتماد هذا الانموذج من قبل الكونغرس الأمريكي في عام ١٩٨٧ لرفع مستوى الوعي بإدارة الجودة والتعرف على الشركات الأمريكية التي طبقت بنجاح أنظمة إدارة الجودة، اذ يعمل هذا الانموذج على نقل تجارب المنظمات التي حققت مستوى متميز في الاداء إلى منظمات أخرى، ويتميز الأنموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير، اذ تتعلق المجموعة الأولى بنشاط منظمات الأعمال، وتخاطب المجموعة الثانية المنظمات التعليمية، والمجموعة الثالثة تناسب المنظمات الصحية (Almekhlafi,2018,164). يسعى أنموذج Malcolm Baldrige لتحقيق اهداف عديدة للمنظمات الأمريكية مما يجعلها مقبولة على نطاق واسع وقد حددت دراسة (Alsaleh,2016,104) هذه الأهداف بما يأتي:

- (١) إيجاد روح المنافسة في مجال التفوق وخدمة المجتمع بين المنظمات الامريكية.
  - (٢) وضع أسس ارشادية لتقييم الذاتي.
  - (٣) توحيد سياسة المنظمات لتحسين الجودة.
  - (٤) الدعاية للمنظمات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.
- تبنى معايير التقييم في هذا النموذج على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية المترابطة والموجودة في المنظمات ذات الأداء العالي. اذ يتم تجميع هذه القيم والمفاهيم الأساسية في سبع فئات مرتبطة يوضحها الشكل (١١).



الشكل (١١) انموذج Malcolm Baldrige للتفوق المنظمي

Source: Alsaleh, Ghadah., 2016, "Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence.

يتكون النموذج من مجموعة من المعايير، يتضمن كل معيار مجموعة من متطلبات الأداء (Alsaleh,2016,106) و (الأخضر، ٢٠١٨، ١٢٤):

(١) القيادة: يركز هذا المعيار على النشاطات والأساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق، وتقييم سلوكيات كبار المدراء، فهو يعكس رؤية الإدارة العليا وقيمها ودورها في توليد بيئة عمل إيجابية، واهتمامها بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية والمجتمعية.

(٢) التخطيط الاستراتيجي: يهتم بكيفية تطوير التوجهات الاستراتيجية وخطط العمل وقياس التقدم والنمو، وتحويل الرؤية والاهداف الى واقع ملموس عن طريق الخطط التشغيلية، ويركز أيضاً على نجاح المنظمة على الامد البعيد والبيئة التنافسية، واجراء التغيرات التي تضمن تحسين الأداء وفاعليته.

(٣) التركيز على الزبائن: يركز على الاهتمام بالزبائن والسوق وكيفية تحديد متطلبات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها وتجاوزها، وكيفية بناء العلاقات مع الزبائن، وإرضائهم والاحتفاظ بهم وكسب زبائن جدد، بتقديم منتجات تفوق ما يقدمه المنافسون.

(٤) تحليل المعلومات وإدارة المعرفة: تهتم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها الى معرفة وتوفيرها بالوقت المناسب وخزنها ونقلها للإفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير الأجهزة والبرامج التي تدعم العمليات الرئيسة للمنظمة، بما يحقق مواءمة العمليات والأهداف الاستراتيجية جميعها.

(٥) الموارد البشرية: تهتم باستقطاب أفضل العاملين للعمل في المنظمة وتمكينهم على النحو الذي يضمن تحقيق أداء عالي، ويتطلب ذلك إيجاد مناخ تنظيمي يحقق التزام عالي للعاملين نحو تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

٦) إدارة العمليات: تهتم بكيفية إدارة المنظمة لعمليات الإنتاج والتسليم وعمليات الدعم الرئيسة وتحسينها للإيفاء بطلبات الزبائن وتحقيق رغباتهم.

٧) النتائج: تتضمن التركيز على تحسين أداء المنظمة في المجالات كافة للحفاظ على تفوقها. اذ يهتم بالنتائج في مجالات الأعمال الرئيسة وهي: رضا الزبائن، والأداء المالي وأداء السوق، والقوى العاملة، والمنتج / الخدمة، والفعالية التشغيلية، والقيادة، وقياس أداء المنظمة مقارنةً بالمنافسين.

### ثالثاً: أنموذج المركز الأوروبي للتفوق (EFQM) European Foundation for Quality Management

تأسست منظمة (EFQM) في عام ١٩٨٨، وهي منظمة غير ربحية تم تأسيسها من قبل أربعة عشر شركة أوروبية معروفة منها (Bosch, Renault, Fiat, BT, Paul and Electrolux)، مهمتها تعزيز التفوق في الأداء وتوليد القدرة التنافسية التنظيمية في أوروبا، وفي المنظمات الأوروبية في جميع أنحاء العالم، إذ يعمل الأنموذج بناءً على سلسلة من المفاهيم والقيم الأساسية التي تعد ضرورية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز بغض النظر عن وظائف المنظمة وحجمها (Heydari & Davoodi, 2013, 1988).

وتجد دراسة (الأخضر، ٢٠١٨، ١٣٥) بأن نموذج المركز الأوروبي هو (منهج تنظيمي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، وإدارة الجودة لتحقيق ميزة تنافسية، وهو منهج متكامل مع طرائق الإدارة الذكية للتقويم الذاتي ومع المعايير التحليلية على النحو الذي ينشأ الإمكانيات لتحقيق التفوق في تقديم الخدمات والمنتجات).

تتبنى المنظمة الأوروبية هذا الأنموذج الذي يعد اطاراً منهجياً لتقييم أداء المنظمات في مجال الجودة والتفوق، فهي التي تقوم على تطويره وتحديثه ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزها، فهو يشكل أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التفوق بوصفه إحدى أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات

المنظمات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوربي عديد من العناصر التي تنقسم إلى قسمين، هما عناصر التمكين وتتضمن ( القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، والشركات والموارد، والعلميات) والنتائج التي تتضمن (رضا العاملين، ورضا الزبائن، وخدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء) (المولى، ٢٠١٩، ٥٦).

وتذكر دراسة (Khosravi, 2017, 52) معايير نموذج (EFQM) وهي على وفق ما يأتي:

١) معايير التمكين (الممكنات): تضم هذه المعايير العناصر المساعدة التي تركز على الاعمال المطلوبة من المنظمة القيام بها لتحقيق أفضل النتائج وتضم ما يأتي (حناوي، ٢٠١٥، ٤١):

أ) القيادة: تشير إلى سلوك القيادات الإدارية في دعم وتطوير عمليات التحسين التي تحقق التفوق التنظيمي.

ب) السياسات والاستراتيجيات: التي تُشير إلى كيفية تنفيذ المنظمة للرؤية والرسالة.

ج) الموارد البشرية: تشير إلى كيفية إدارة المنظمة لمواردها البشرية، وتطوير وتحديد قدرات العاملين فيها وخلق فرق العمل والمنظمة ككل، وتخطيط النشاطات على نحو يدعم السياسات والاستراتيجيات وفاعلية العمليات في المنظمة.

د) الموارد: التي تشير إلى كيفية الحصول على الموارد وإدارتها، واستخدام وتوزيع الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

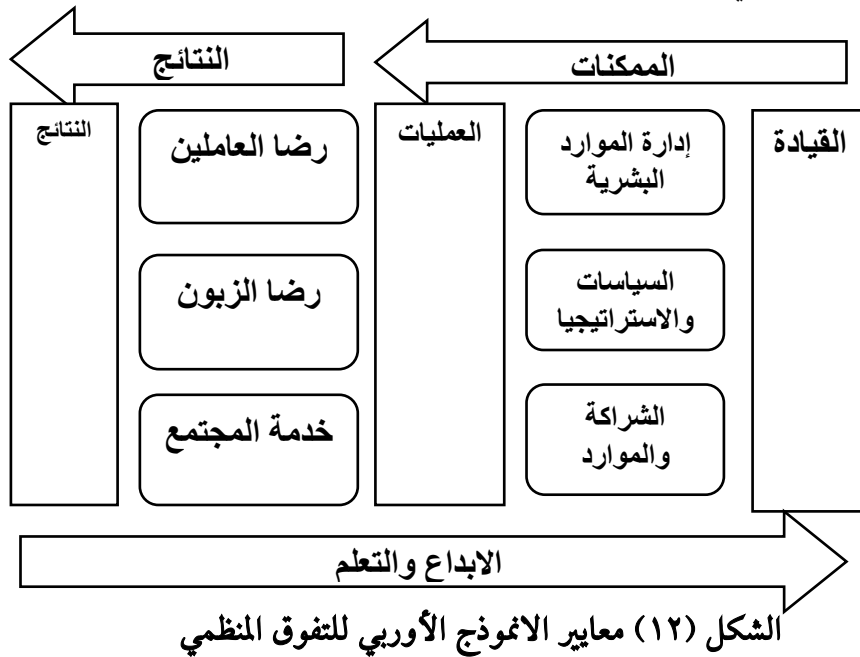
هـ) العمليات: التي تشير إلى كيفية إدارة المنظمة لعملياتها ومراجعتها وتحسينها.

٢) معايير النتائج: التي تشمل النتائج المتحققة أو المتوقعة، وتتكون من أربع عناصر على وفق ما يأتي (Almekhlafi, 2018, 164):

أ) رضا الزبون (المستفيدين): الذي يشير إلى كل ما تقوم به المنظمة لتحقيق رضا الزبائن.



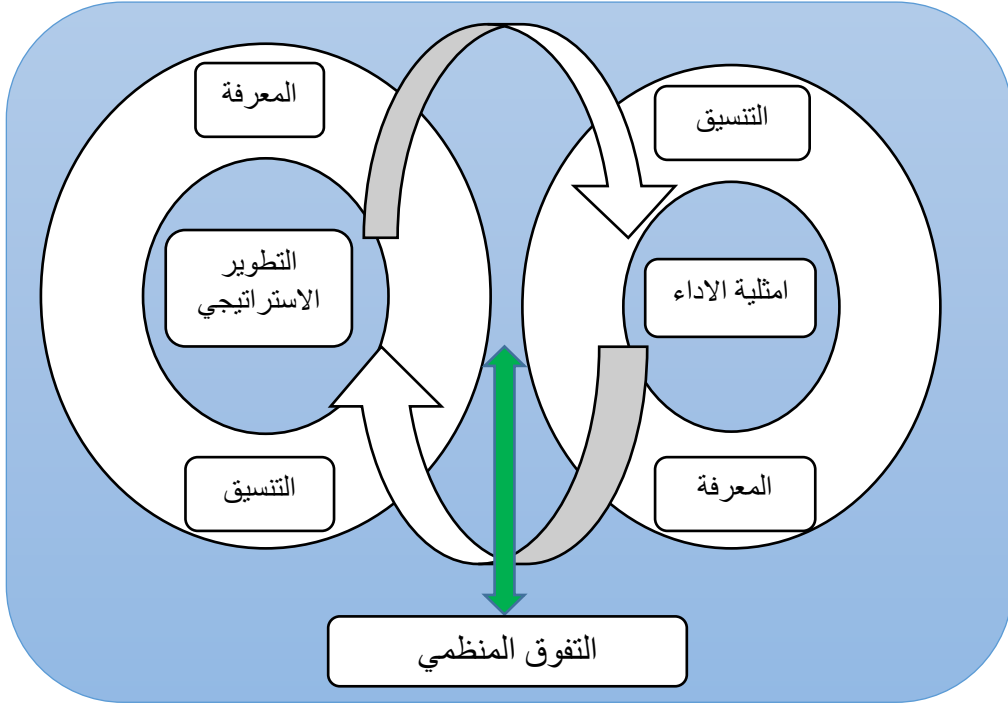
- ب) رضا الافراد العاملين: الذي يشير الى كل ما تقوم به المنظمة من اجل تحقيق رضاهم.
- ج) خدمة المجتمع: التي تشير الى كل ما تقدمه المنظمة للمجتمع المحلي والدولي حسب نشاطاتها.
- د) نتائج الأداء الرئيسة (الاعمال): التي تشير الى كل ما تحققه المنظمة من نتائج على وفق أدائها المخطط، وتتضمن معايير النتائج ما تحصل عليه / تحققه المنظمة، ثم يتم الوصول الى النتائج بتطبيق معايير التمكين، ويتم تحسين عوامل التمكين عن طريق التغذية الراجعة من النتائج ويوضح الشكل (١٢) معايير الانموذج الأوربي للتفوق المنظمي.



**Source:** Jens J. Dahlgaard et al., 2013, " Business excellence models: limitations, reflections and further development" Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24, No. 5.

#### رابعاً: أنموذج اللامتناهية للتفوق المنظمي (Infinity Model)

صمم هذا الأنموذج من قبل (Beechner & Hamilton, 1997) لتوجيه التفوق المنظمي في كل مكان في المنظمة، اذ يتكون هذا الانموذج من متغيرين هما (أمثلية الأداء، والتطوير الاستراتيجي)، ويُظهر هذا الانموذج ان التطوير الاستراتيجي عندما يتوحد ويتكامل مع أمثلية الأداء فانه يقود الى التفوق المنظمي (الجنابي وعابر، ٢٠١٢، ١٣٤). اذ تبدأ العملية بالتطوير الاستراتيجي في المنظمة عن طريق قياداتها التي تحدد التوجه والذي يتناسق مع الأهداف وأنظمة المكافأة والاعتراف او التقدير، وتوجه ايضاً عملية أمثلية الأداء الموجهة نحو الزبون، اذ يتمثل ناتج هذه العملية في مراجعة النتائج، لذا تكون الدروس المتعلمة من قبل فرق التحسين المستمر مدخلات لمراجعة محتوى الخطة الاستراتيجية وعن طريق هذه المراجعات تنقل المعرفة الى القيادات العليا، ومن ثم تنقل الى وحدات الاعمال والاقسام الأخرى في خلال مرحلة التنظيم من النموذج (سعيد والنصراوي، ٢٠١٦، ٢١١). وتشير دراسة (حافظ وعباس، ٢٠١٥، ١٤٥) الى ان مدخل هذا الأنموذج هو استخدام المعرفة للتنسيق بين التطوير الاستراتيجي وأمثلية الأداء التي يوضحها الشكل (١٣) وان تطبيقه يتطلب وجود قيادة تتحمل كامل المسؤولية وقيامها بتقييم العوائد، وبرامج التحفيز، وتكييفها مع عوامل النجاح الحاسمة.



الشكل (١٣) النموذج اللامتناهية للتفوق المنظمي

المصدر: حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد، ٢٠١٥ (الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية) الطبعة الأولى، المنهل، عمان، الأردن.

نلاحظ في ضوء ما طرح ان لنماذج التفوق المنظمي، عديد من أوجه التشابه، اذ يتضمن كل أنموذج مجموعة من المعايير التي من دونها لا يمكن استمرار اعمال المنظمات ونجاحها في اعمالها والتفوق على المنافسين، وان جميع النماذج تركز على القيادة لما لها من أهمية في توجيه ودعم نشاطات المنظمة واعمالها، وتمكين العاملين من توليد الأفكار الإبداعية، وتركز على المورد البشري كونه المورد الأهم في تحقيق التفوق عن طريق مساهمته في الأداء وتحقيق اهداف المنظمة، بالإضافة الى تركيزها على إدارة المعرفة وتخزينها ونقلها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاهتمام بالزبون

وتحقيق حاجاته وتجاوز توقعاته الذي يمثل معياراً مهماً في تحقيق التفوق المنظمي، وأخيراً قياس النتائج وتضم رضا الزبون ورضا العاملين ونتائج الأعمال التي تمكن من معرفة موقع المنظمة من منافسيها، ويؤشر الاختلاف الأساسي بين النماذج هو التسمية الأساسية إلا أنها تتفق من حيث المضمون، والاختلاف في ميدان منح الجائزة منها ما هو على المستوى المحلي (أنموذج Deming وأنموذج Malcolm Baldrige) ومنها ما هو مطبق على المستوى الإقليمي (الأنموذج الاوربي EFQM).

#### سابعاً: أبعاد التفوق المنظمي

اتفقت دراسات كل من (القرشي، ٢٠١٩، ٧٢) و(كامل وآخرون، ٢٠١٩، ٤٨) و (Al hila et al., 2017, 7) (Abu Naser & ALShobaki, 2017, 12) على تحديد أبعاد التفوق المنظمي التي تشمل (التفوق القيادي، والتفوق الخدمي، والتفوق المعرفي) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في دراستنا لأنها الأكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة وطبيعة المنظمة عينة الدراسة، وفيما يأتي توضيح لكل بعد من أبعاد التفوق المنظمي المعتمدة في الدراسة:

#### أولاً: التفوق القيادي Excellence Leadership

تعد القيادة الكفؤة إحدى أهم عناصر النجاح في المنظمات، إذ تمثل المحرك الأساسي لتوجيه المنظمة للعمل على وفق إستراتيجية عمل واضحة وهادفة، فالقيادة هي (قدرة الفرد على التأثير في الأفراد العاملين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة) (الرفيعي وعبد، ٢٠١٨، ٣٠٧). وتعرف دراسة (نادر وجاسم، ٢٠١٩، ٢٢٩) القيادة بأنها (القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها بالاستخدام الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة). وتبين دراسة (Kish, 2016, 11) بأن القيادة (عملية

التأثير على الآخرين لفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة).

ويشير تفوق القيادة في دراسة (حسين، ودانوك، ٢٠١٧، ١٨٤) الى (قدرة القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية لتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تثير التحدي على نحو يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة). وتوضح دراسة (الاخضر، ٢٠١٩، ١٢١) أهمية القيادة في تحقيق التفوق المنظمي اذ تعد المحرك الأساس للعمليات والنشاطات كلها التي تدفع باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، اذ ان المنظمات التي ترغب بتحقيق التفوق يجب ان يمتلك قادتها القيم والرؤية ويحرصوا على نشرها في مستويات المنظمة كافة، وترجمتها في افعالهم عند التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. وترى دراسة (العبادي وحمد الله، ٢٠١٨، ١٦٣) ان وجود القيادة القوية امر ضروري لنجاح التفوق اذ يتمثل دورها بالدعم والمؤازرة والتأييد لتحقيق التفوق ولتحسين الأداء بقدرتها على التحفيز والتوجيه ومشاركة المرؤوسين.

وتشير دراسة (احمد، ٢٠١٨، ٣١٨) الى أن للقيادة المتفوقة تأثيراً مباشراً على تنمية قدرات الأفراد العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التفوق والابداع والتميز بما تمتلك من قدرات تمكنها من الوصول الى التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتبنيها استراتيجية الباب المفتوح لتشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعرفة والأفكار المتجددة للوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فللقادة المتفوقة القدرة على التأثير في العاملين، وتوجيههم وارشادهم وتحفيزهم لضمان تعاونهم ومشاركتهم الفاعلة في العمل بأعلى درجة من الكفاءة، لتحقيق الاهداف المرسومة. وتشير دراسة (البحيصي، ٢٠١٤، ٣٣) الى ان القيادة

المتفوقة تتميز بالمهارات القيادية التي تمكنها من تكوين علاقات عمل فاعلة، وتشجع المنافسة بين العاملين للوصول الى أفكار جديدة، ويتبنى هؤلاء القادة مجموعة من النشاطات لتشجيع ظهور التفوق في المنظمة، منها تبني نمط القيادة الديمقراطية، والاعتماد على النظام اللامركزي في العمل الذي يسهل انسياب المعلومات والمعرفة بين الإدارة والعاملين مباشرة والابتعاد عن الحواجز البيروقراطية، التي تمكن جميعها القائد من تشخيص الأخطاء ونواحي القصور والنقص وعلاجها.

وتبين دراسة (Al hila et al.,2017,7) ان التفوق القيادي هو أهم ركيزة تعتمد عليها الإدارة، اذ تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة للقائد ومنها ان يملك مهارات تمكنه من التنبؤ بالمستقبل ليتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، والمرونة ودعم الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي في المنظمة.

وحددت دراسة (حسين، ٢٠١٧، ٣٨) خصائص القيادة الفاعلة التي تمكن من تحقيق التفوق المنظمي بالآتي:

- تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- الثقة بأداء العاملين ومشاركتهم لتنمية الشعور بالمسؤولية وتوفير بيئة عمل ملائمة.
- الإيمان بأن العمل بروح الفريق يحفز العاملين مما يؤدي الى تعبئة الجهود وتوحيدها.
- القدرة على مواجهة المشكلات والتعامل معها.
- النظر الى التحسين المستمر بوصفه استراتيجية ضرورية لتحقيق التفوق المنظمي.
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع أصحاب المصلحة.
- العمل على تعزيز سياسة المنظمة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

وفي ضوء ما تقدم تجد الدراسة الحالية ان للقيادة المتفوقة أهمية في تحقيق التفوق المنظمي تتمثل بقدرتها ودورها في التأثير على الافراد العاملين وتوجيههم وتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية التي تسهل على المنظمة الوصول للتفوق، وتعبئتهم وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافها وأهدافهم، اذ يعد المورد البشري جزءاً لا يتجزأ من المنظمة وأهم مورد من مواردها.

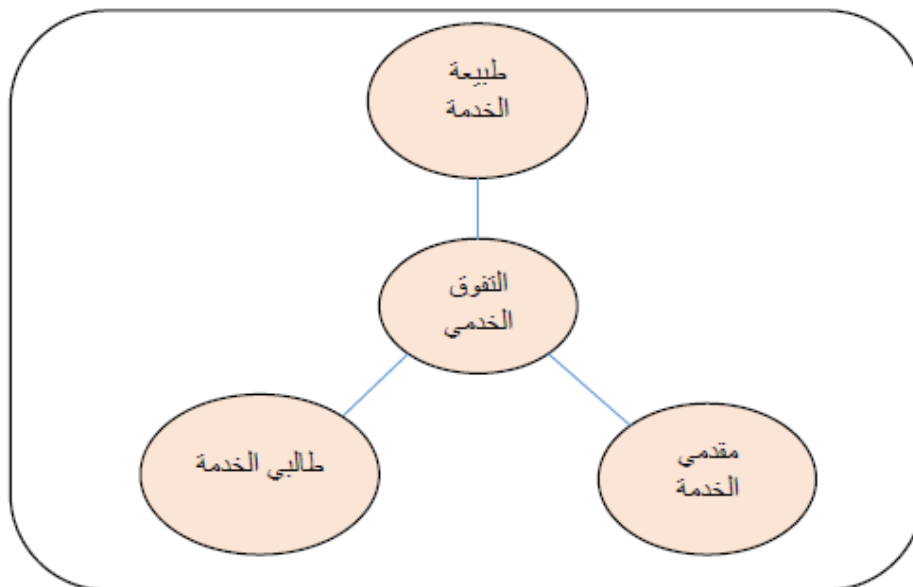
### ثانياً: التفوق الخدمي Service Excellence

أصبحت عملية تقديم الخدمات المتفوقة والمصممة تصميمًا جيدًا لتلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم هدفاً حاسماً بالنسبة لمعظم المنظمات، ويتم تحقيق ذلك بعدد من العناصر التي تضم تصميم الخدمة وتدقيقها، مع مراعاة خصائص الخدمة الجيدة (المرونة والتخصص في الخدمة)، اذ تسهم الخدمة المتفوقة على نحو مباشر في تكوين الآثار الإيجابية لتقييم الزبائن ولاسيما عندما تكون الخدمة متميزة بالكامل، وتؤدي عملية تقديم الخدمات وتسليمها إلى تحسين التصورات الخاصة بالزبائن حول التفوق في الخدمة (Mohamed, et al.,2018,6200). وتعرف دراسة (Abu & Al Shobaki,2017,12) التفوق في الخدمة (هو تطويرها مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائنهم لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة). ويعرف التفوق الخدمي بانه (النشاطات التي تؤدي في تقديم الخدمات التي تتجاوز احتياجات وتوقعات الزبائن إلى المستويات التي تميزهم عن المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمة نفسها) (Al-Lozi et al.,2017,17) ويعرفها (حجازي، ٢٠١٦، ٤٦) بانها (تقديم لمسة اضافية تتجاوز بها توقعات الزبون وتجعلها دائما البديل الانسب امام الزبائن الحاليين، والاختيار الافضل للزبائن المرتقبين بما يحقق النجاح والتفوق العام للمنظمة).

وتجد دراسة (المشهداني وتكلان، ٢٠١٨، ٩٨٨) بأن الوصول الى التفوق الخدمي يحتاج لنشر ثقافة الخدمة المتفوقة وان ترسيخ هذه الثقافة هو امر شبيه بالتنشئة الاجتماعية، اذ يتم تعليمها للعاملين، وكلما كانت مغروسة مبكراً كلما كانت أمان وتبرز نشاطات عديدة لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة على وفق ما يأتي:

- (١) اختيار مقدمي الخدمة: تعد هذه الخطوة الرئيسة في توليد ثقافة الخدمة المتفوقة، يتم التعرف منها على العاملين الذين لديهم مجموعة من الصفات والانماط السلوكية، والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.
  - (٢) تدريب مقدمي الخدمة: لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة المطلوبة تهتم المنظمات بعد اختيار المرشحين المناسبين بتدريبهم اذ يعد نوعاً من التطبيع الاجتماعي يتعلم فيه العاملون في المنظمة أهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.
  - (٣) المخالطة الاجتماعية لمقدمي الخدمة: هي العمليات التي يتعلم عن طريقها مقدمي الخدمة القيم والسلوكيات والمعرفة الاجتماعية الضرورية للقيام بأدوارهم في المنظمة.
  - (٤) تمكين مقدمي الخدمة: مما يعزز الشعور بالانتماء ويولد الملكية النفسية لمقدم الخدمة أي الاحساس بأن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها.
- وحددت (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٦) ثلاثة أبعاد للتفوق الخدمي يوضحها الشكل (١٤).





الشكل (١٤) أبعاد التفوق الخدمي

المصدر: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2016. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

#### البعد الأول: نوع الخدمة ذاتها:

تعد نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة أساساً يجب أن ينطلق منه القائمون على تطوير تلك الخدمة، فالخدمة التي لها أهمية كبيرة من جانب طالبيها يجب أن يقابلها في الوقت نفسه وبالدرجة نفسها من الأهمية من المسؤولين عن تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التفوق في أداء وتقديم الخدمات، فالزبون طالب الخدمة سيكون اهتمامه منصباً بدرجة كبيرة على الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة أولوياته، وسيكون حكمه على تفوق مقدمي الخدمة في أدائهم متأثراً إلى حد كبير بهذه الخدمة.

### البعد الثاني: طبيعة طالب الخدمة:

تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم لطالبي الخدمة الملامح الرئيسة التي تحدد سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة ومعايير حكمه على التفوق في أداء تلك الخدمة. ويرتبط فهم الزبون للدورة المستندية والإجراءات الخاصة بحصوله على الخدمة، والرسوم المطلوب دفعها مقابل حصوله على الخدمة إلى حد كبير بهذه المتغيرات، لذا يجب على المنظمة الراغبة في تحقيق مستويات عالية من التفوق والتميز في تقديم الخدمة أن تأخذ في الاعتبار المتغيرات الثقافية والاجتماعية، والمستوى التعليمي للجمهور طالب الخدمة الذي يعد المنطلق والمحرك الأساس لتطوير الخدمات التي تقدمها.

### البعد الثالث: طبيعة مقدم الخدمة:

يسهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي والتدريب المناسب في إعداد مقدمي الخدمات، ويمكنهم من تقديم الخدمات إلى طالبيها بمستوى من التفوق الذي يساهم في إشباع حاجات طالبي الخدمة، ومن ثم تحقيق الرضا لهم، اذ يجب مراعاة الدقة في اختيار مقدمي الخدمة، ويتم اختيارهم وفقاً لضوابط تسمح بتوافق مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها.

وتجد دراسة (البحيصي، ٢٠١٤، ٣٤) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية تقديم الخدمات للمستفيدين منها:

- ١) وضع الزبون بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبون كما تشمل محاولة فهم رغبات الزبائن ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

٢) بناء علاقة بعيدة الأمد وذلك عن طريق مد يد العون والمساعدة للزبون بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن الزبون راض بما قام بشرائه.

٣) التواصل مع الزبائن عن طريق الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمة لهم.

٤) العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن. ويمكن القول على وفق ما سبق ان التفوق الخدمي هو تقديم كل ما يلي حاجات الزبائن والمستفيدين من خدمات المنظمة ويفوق توقعاتهم، واستدامته للحفاظ على المستفيدين الحاليين، واستهداف مستفيدين او زبائن جدد، باستقطاب أفضل العاملين وأمهرهم للعمل في المنظمة وتمكينهم واشراكهم وتحفيزهم لما له من تأثير ايجابي على التفوق في تقديم الخدمات.

### ثالثاً: التفوق المعرفي Knowledge Excellence

يشير مفهوم المعرفة في دراسة (Aldalimy et al.,2019,17) الى (مزيج من الخبرة والمهارات والقدرات المعرفية المتراكمة لدى العاملين والمنظمة). وفي ذات الاتجاه ترى دراسة (Hijazi & Al-hroot,2013,65) الى ان التفوق المعرفي هو (امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الاخرى التي تملكها المنظمة)، وهذه الخصائص هي الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين وغير الملموسة التي يصعب قياسها او تقليدها، وعن طريقها تتمكن المنظمات من الوصول للميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء.

وتؤكد دراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٤) على ان هذا البعد يركز على توليد القيمة لأصحاب المصلحة جميعهم، ويهتم بالتقييم، والتحسين المستمر، والتعلم التنظيمي، وتقليل وقت انجاز العملية، والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وكيفية تصميم

الخدمات الجديدة التي تلي احتياجات الزبائن وتطلعاتهم، والاهتمام برصد مستويات الأداء ومراقبتها مقارنة بالمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة. وأشارت دراسة (Nevo & Chan,2007,584) الى ان المعرفة تضم مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المنظمة لدعم قدراتها التنافسية عن طريق تحسين الظروف المطلوبة لتحسين الكفاءة والابتكار والتعاون بين العاملين. وتؤكد دراسة (العزاوي وهاشم، ٢٠١٥، ١٢٦) على ضرورة اهتمام منظمات الاعمال بالمعرفة وادارتها باستخدام أفضل الوسائل والأساليب لاكتسابها، ونقلها وتحويلها من فرد الى اخر او بين الافراد والمجموعات على نحو جماعي، من اجل تحسين الوظائف والنشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة لتنجح وتتفوق في تحقيق أهدافها ويمكنها من مجارات المنظمات المنافسة والتفوق عليها.

وترى دراسة (Cruz,2018,20) ان تحقيق التفوق المعرفي يتطلب إدارة المعرفة التي يشير لها بأنها (كيفية الانتقاء والاختيار والتجميع لمصادر المعلومات وتحويلها الى معرفة وحفظها في وسط ملائم حديث ومتطور، وبثها بصفة دائمة ومستمرة للمستفيدين بوسائل واساليب مختلفة، لكي يسهل تطبيقها في اتخاذ القرارات المناسبة). وترى دراسة (Alnaweigah,2013,176) ان المعرفة مهمة للمنظمات من اجل تحقيق التفوق في اعمالها، اذ تمكنها من تطوير عملياتها واجراءاتها عن طريق فرز المعرفة وتبويبها، وإتاحتها للعاملين كافة ولاسيما العاملين الجدد، ونقل ما موجود منها لدى الافراد الى قواعد البيانات عن طريق إدارة المعرفة.

وصنفت دراسة (Alnaweigah,2013,176) المعرفة بحسب مصدرها إلى داخلية، التي تمثلها تجارب المنظمة، وقدراتها على الافادة من التعلم والاستراتيجيات والعمليات والتقنيات للأفراد والمجموعات، وخارجية تتجسد أبرزها بالافراد بوصفهم صانعي

المعرفة، والبيئة العامة (الإنترنت والمكتبات)، وبيئة الصناعة التي تنتمي لها المنظمة (المنافسين والزبائن والجامعات ومراكز البحث).

وحددت دراسة (بالحرر، ٢٠١٦، ٣٧) الأساليب التي يمكن فيها بناء التفوق المنظمي باستخدام المعرفة على وفق ما يأتي:

- بناء نظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها، وجعلها متاحة للجميع.
  - تمكين العاملين من الوصول الى المعرفة بسهولة او تقديمها إليهم عند الحاجة.
  - تدريب العاملين على كيفية التعامل مع أنواع المعرفة وطرائق توثيقها، وتخزينها، وإعادة انتاجها.
  - المنظمات الساعية لتحقيق التفوق المنظمي من الضروري ان تكون التكنولوجيا المستخدمة فيها ذات طابع يواكب متغيرات العصر، ومتطورة ومتقدمة، فضلاً عن ضرورة استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة والمتطورة في جميع انحاء المنظمة.
- ومما سبق يمكن القول ان التفوق المعرفي هو امتلاك المنظمة لنظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها وتمكين العاملين من الوصول اليها، والعمل على استخدامها لتحقيق التفوق لمدة طويلة في عمليات مختلفة، بما يضمن لها تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط نفسه واستدامته.

#### أوجه العلاقة النظرية

جاءت هذه الفقرة لتبين طبيعة العلاقة النظرية بين (التراسف الاستراتيجي، والتفوق المنظمي) عن طريق الدراسات والبحوث التي تطرقت للعلاقة بين هذه المتغيرات على

نحو غير مباشر، بهدف تعزيز ما ذهبت اليه الدراسة الحالية من وجود علاقة بين متغيراتها.

اذ تشير دراسة (Al-Adaileh,2017,87) ان بيئة الأعمال سريعة التغير تجبر المنظمات على إعادة التفكير في هياكلها التنظيمية وعملياتها لتحقيق التفوق والفعالية التنظيمية، كما اكدت الدراسة على ان التراصف الاستراتيجي يعمل على تنسيق عمل الأقسام والوحدات الوظيفية، وتحقيق اعلى مستوى من مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية ومساندة الإدارة العليا في التنفيذ الناجح، وله أثر مباشر في تحسين أداء المنظمات، ومن ثم تحقيق التفوق لها.

وتبين دراسة (العمامي، ٢٠١٤، ١٥٧) الى ان أبرز مبادئ المنظمات المتفوقة هو تحقيقها الانسجام والتوافق في التخطيط والتنظيم عن طريق تراصف سلوكيات العاملين وأفكارهم واتجاهاتهم في المستويات كافة في المنظمة.

وتؤكد دراسة (سهام، ٢٠١٥، ٨٠) على ان التراصف الاستراتيجي يعمل على البحث في المتغيرات الخارجية والعمل على تراصف المنظمة بمواردها كافة مع هذه المتغيرات لتضمن الاستمرار والتفوق على المنظمات المنافسة لها.

وتجد دراسة (Al-Surmi et al.,2016,6) أن التراصف الاستراتيجي أمر مهم لتحسين الأداء المنظمي، وعامل نجاح رئيس لتحقيق التفوق المنظمي، وأن الافتقار إلى التوافق بين الأعمال والاستراتيجيات الفرعية الاخرى محفوف بالمخاطر مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للمنظمة.

وتوضح دراسة (Anuar & Kamruzzaman ,2017,1049) ان التراصف الاستراتيجي يعكس درجة التوافق الموجودة بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات الوظيفية والبيئة. ويرتبط الأداء العالي بدرجة عالية مع المواءمة بين هذه العناصر، ويؤدي

التعزيز المتبادل العالي بينهم إلى درجة عالية من المواءمة التي تعزز الفعالية التنظيمية وتولد أداءً فائقاً.

وتشير دراسة (Salimian et al.2012,12020) الى أن دور التراصف الاستراتيجي بين استراتيجية الوحدات والاقسام مع استراتيجية المنظمة يؤدي دوراً مهماً في النجاح والتفوق للمنظمة، اذ ان نجاح المنظمات واستمرارها على الامد البعيد أمر غير مؤكد ويمكن أن تؤثر التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية على أدائها، لذا تستخدم المنظمات مجموعة من المداخل من اجل تعزيز أعمالها وتحسين أدائها.

اما دراسة (Araya,2019,13) ترى ان التفوق المنظمي يتطلب تحقيق توافق ومواءمة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وتعد الإدارة الجيدة للعمليات التي تضمن تحقيق المواءمة بين مواردها نقطة البداية للأداء الجيد والمتفوق.

وترى دراسة (Fontes,2016,11) أن التراصف يمكن المدراء التنفيذيين من تحقيق التكامل ودمج نظام العمليات الذي يمكن المنظمة من التفوق على المنظمات المنافسة، اذ يعتمد هذا التكامل على إنشاء ثقافة تنظيمية تعمل على مواءمة العاملين وانسجامهم في المنظمة من حيث القيم والمعتقدات والأهداف.

وتؤكد دراسة (Seyedi et al.,2015,1305) الى ان التفوق المنظمي يعتمد على العلاقة المترابطة والتوافق بين المنظمة والعاملين والموردين والشركاء الذين يعدون حلقات في تحقيق سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة.

يوفر التراصف الاستراتيجي المراجعة والتقييم المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة لاكتشاف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع هذه المتغيرات، فضلاً عن مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تقوم على أساس التفاهم والاحترام والانفتاح المتبادل الذي يؤدي الى

الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة، وتحقيق التواصل الفعال عن طريق تطوير نظام فاعل للاتصالات، التي تعد ضرورية لتحقيق التفوق المنظمي ( Rosemann & Brocke, 2014, 54-46).

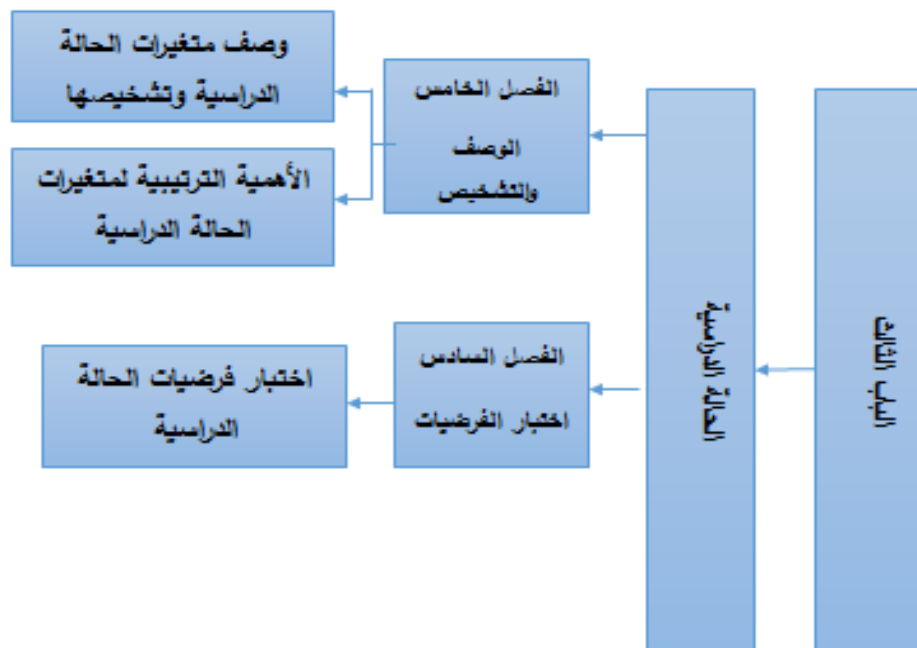
وتشير دراسة (Alagaraja, 2015, 18) الى دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق ترابط البيئة الداخلية للمنظمة من الأشخاص والمنتجات والعمليات بالبيئة الخارجية مثل الصناعة والمستهلكين المحليين والعالميين وأسواق المنتجين لتعزيز الأداء التنظيمي، كما انه يعمل على مواءمة جميع العوامل الداخلية (الافراد العاملين والموارد والعمليات) وانسجامهم وتوافقهم على نحو مستمر لتحسين أداء الاعمال. اذ تؤثر عوامل البيئة الخارجية (البيئة التسويقية وبيئة الصناعة والعولة) مجتمعة على نجاح المنظمات وبقائها وتفوقها، وتدفع العوامل الخارجية والداخلية معاً المنظمات إلى التكيف مع التغييرات، والتحسين على نحو مستمر والتي تساعد المديرين على فهم عملية صنع القرارات، وعلاقتها بتعزيز تراصف المكونات التنظيمية الداخلية والخارجية، اذ لا يمكن تجاهل أهمية التراصف الاستراتيجي بوصفه عنصراً أساسياً في فهم عملية تقييم أداء المنظمات وتحسينها على مختلف المستويات وعاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تكامل الأفراد والعمليات بما يمكنها من الوصول الى التفوق على المنظمات العاملة في النشاط نفسه.



# الباب الثالث

## الحالة الدراسية

تهدف معطيات هذا الباب الى عرض الحالة الدراسية في الفقرات المؤشرة للدراسة في الشكل (١٥):



الشكل (١٥) مخطط انسياب الباب الثالث



## الفصل الخامس

### وصف متغيرات الحالة الدراسية وتشخيصها

اعتمدت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحساية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة الحالية وابعادها، بحسب نتائج التحليل الاحصائي التي يمكن عرضها فيما يأتي:

#### اولاً: التراصف الاستراتيجي الوصف والتشخيص

نتناول في هذه الفقرة بالوصف حالات الاتفاق او عدمه لآراء العينة المستجيبة تجاه متغير التراصف الاستراتيجي على وفق ما يأتي:

(١) وصف بعد الاتصالات وتشخيصه: تبين من نتائج وصف هذا البعد في الجدول (٥) ان افراد العينة لديهم اتفاق على مستوى الفقرات كافة التي بلغت نسبة (٨٤.٦%) تجاه الفقرات (X1-X5)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه (٢.٦%) وبوسط حسابي مقداره (٤.٢٢٦٧)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٤٩٥)، ويمكن تفسير ذلك بأن افراد العينة لديهم ادراك جيد على مستوى الفقرات كافة التي تصف هذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي مما يعطي دلالة أولية على ان الكلية المبحوث فيها لديها اتصالات واضحة سواء كانت داخلية او خارجية مع

العاملين فيها والمتعاملين معها من الطلبة والمجتمع الذي يمثل البيئة التي تعمل فيها، بما يضمن لها مشاركة المعرفة وتبادلها، اذ يعد بعد الاتصالات من الأبعاد الجوهرية للترافف الاستراتيجي التي تعتمد الكلية المبحوث فيها في تحقيق التفوق المنظمي وذلك وفق اراء العينة المستجيبة.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرات (X3) التي تتضمن (تقيم ادارة الكلية ورش عمل وندوات لتبادل الافكار والمعرفة بين الافراد على نحو ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية) و (X5) التي تنص (تبذل ادارة الكلية قصارى جهدها من اجل التواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات التعليمية التي يقدمها المنافسين) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩٢%)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٤٨٨٩) و(٤.٤٤٤٤)، وبانحراف معياري (٠.٦٧٤٤٩) و (٠.٧٢٠٦٦) على التوالي، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية التي يعملون فيها تقيم ورش عمل وندوات ودورات تدريبية من اجل التواصل مع العاملين فيها وتبادل الأفكار والمعرفة وبما ينسجم مع اختصاصاتهم الوظيفية ودعمهم في تطوير قدراتهم للوصول الى مستويات عالية من الأداء، بالإضافة الى استدامة تواصلها مع البيئة التي تعمل فيها للتعرف على الفرص التي من الممكن استثمارها ومواجهة التحديات والاطلاع على الخدمات التي يقدمها المنافسين. ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X4) التي تتضمن (تأخذ ادارة الكلية بآراء الافراد كجزء من المشاركة في صنع القرارات التنظيمية) بمستويات بلغت (٦٦%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٨١١١) بانحراف معياري (٠.٩٧٣٨١)، وهي تشير الى ان افراد العينة يرون ان إدارة الكلية تأخذ بآراء العاملين فيها في صنع القرارات التنظيمية التي تنظم سير العمل بما يحقق المواءمة والانسجام واستقرار بيئة العمل.

الجدول (٥) المقاييس الوصفية لبعء الاتصالات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.66329	4.1778	0%	0	0%	0	15%	13	53%	48	32%	29	X1
0.71544	4.2222	0%	0	2%	2	10%	9	51%	46	37%	33	X2
0.67449	4.4889	0%	0	1%	1	7%	6	34%	31	58%	52	X3
0.97381	3.8111	2%	2	6%	6	26%	23	40%	36	26%	23	X4
0.72066	4.4444	0%	0	2%	2	6%	6	36%	32	56%	50	X5
0.74954	4.2267	0.4%		2.2%		12.8%		42.8%		41.8%		المعدل
		2.6%						84.6%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

(٢) وصف بعد القيمة: بينت نتائج التحليل في الجدول (٦) اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي بلغت نسبة (٨٤.٨%) تجاه الفقرات (X6-X10)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه (١.٨%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٢٠٤٤)، بانحراف معياري مقداره (٠.٧٣٥١٨)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء افراد العينة لديهم تصور واضح على مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد ضمن متغير الترافف الاستراتيجي اذ يمثل قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق القيمة للعاملين فيها والمتعاملين معها عن طريق اجراء التقييم الدوري للتغيرات الحاصلة في الخدمات التعليمية المقدمة، والاعتماد على التحسين المستمر لتحقيق اقصى قيمة ممكنة للمستفيدين من خدماتها بما يميزها عن المنافسين.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرات (X7) التي تنص على (اعتماد ادارة الكلية التحسين المستمر في اثراء العمل وتوسيعه بما يحقق الفاعلية) و (X8) وتنص على ان (ادارة الكلية توثق الخدمات التعليمية المقدمة للتعبير عن كفاءة الاداء) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩١%)، بوسط حسابي بلغ (٤.٢٨٨٩) و (٤.٢١١١)، بانحراف معياري (٠.٦٢٢٥١) و (٠.٦٩٥) وعلى التوالي، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية التي يعملون فيها تعتمد التحسين المستمر من اجل اثراء العمل وتوسيعه بما يحقق الفاعلية، وتوثيق الخدمات التعليمية التي تقدمها والتجديد باستمرار فيها. ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X9) (تجري ادارة الكلية تقييم دوري لمدى منفعة الاستثمار في تقانة المعلومات) بمستويات بلغت (٦٩%) بوسط حسابي بلغ (٣.٩٢٢٢) بانحراف معياري (٠.٨٨٩٧٤)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان إدارة الكلية تجري تقييم دوري للاستثمارات في تقانة المعلومات لتحديد مدى اسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية.

الجدول (٦) المقاييس الوصفية لبعد القيمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.74619	4.2222	0%	0	2%	2	12%	11	47%	42	39%	35	X6
0.62251	4.2889	0%	0	0%	0	9%	8	53%	48	38%	34	X7
0.69511	4.2111	0%	0	3%	3	6%	5	58%	52	33%	30	X8
0.88974	3.9222	1%	1	3%	3	27%	24	40%	36	29%	26	X9
0.70808	4.3556	0%	0	0%	0	13%	12	38%	34	49%	44	X10
0.73518	4.2044	0.2%		1.6%		13.4%		47.2%		37.6%		المعدل
		1.8%						84.8%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

٣) وصف بعد الحوكمة: بينت نتائج وصف التحليل في الجدول (٧) اتفاق في اراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (٨٤.٢%) تجاه الفقرات (X11-X15) في حين بلغت نسبة محايد (١٢.٤%)، اما نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه فقد بلغت (٣%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٢٣٠٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٨٣١)، ويمكن تفسير ذلك بان اراء افراد العينة لديهم تصور واضح عن توفر فقرات هذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي الذي يمثل امتلاك إدارة الكلية المبحوث فيها للحوكمة الجيدة التي تمكنها من الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل واعتمادها على مبدأ الشفافية والمساءلة الذي يمكنها من تحقيق التفوق في الاداء.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X11) التي تنص (تلتزم ادارة الكلية بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وبما يحقق الجودة في الاداء) على أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد بلغت (٩٦%)، بوسط حسابي بلغ (٤.٤٨٨٩)، وانحراف معياري (٠.٦٢٢٥)، مما يدل على ان إدارة الكلية المبحوث فيها تلتزم بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وبما يمكنها من الاستمرار وتحقيق التفوق في عملها، ونسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X13) والتي تنص على (تلقي الموظفون في الكلية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن الجنس او العمر) بمستويات بلغت (٦٤%) بوسط حسابي بلغ (٣.٨٨٨٩) وانحراف معياري (١.٠٦٤٧)، وهي تشير الى ان افراد العينة يرون ان إدارة الكلية تحرص على تحقيق العدالة في تعاملها مع العاملين من دون التمييز بين الجنس او العمر بما يضمن عدم حدوث ارباك في العمل التنظيمي نتيجة لشعور العاملين بالمعاملة التمييزية.



الجدول (٧) المقاييس الوصفية لبعء الحوكمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.6225	4.4889	0%	0	1%	1	3%	3	41%	37	55%	49	X11
0.8238	4.1333	0%	0	3%	3	18%	16	41%	37	38%	34	X12
1.0647	3.8889	1%	1	10%	9	26%	23	26%	23	38%	34	X13
0.8244	4.2889	1%	1	3%	3	7%	6	43%	39	46%	41	X14
0.6285	4.3778	0%	0	0%	0	8%	7	47%	42	46%	41	X15
0.7831	4.2304	0.4%		3%		12.4%		39.6%		44.6%		المعدل
		3.4%						84.2%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

٤) وصف بعد الشراكة: يثبت نتائج التحليل في الجدول (٨) اتفاقاً في اراء العينة على مستوى الفقرات كافة التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (٧٤%) تجاه الفقرات (X16-X20)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (٢٠.٦%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٠٠٦٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٠١٣٩)، ويمكن تفسير ذلك بادراك افراد العينة لهذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي الذي يتمثل بتقبل إدارة الكلية للأفكار الجديدة ودعمها لها وتشجيع العاملين على توليد الأفكار البناءة التي تمكن الكلية من التفوق على منافسيها، وتعمل إدارة الكلية على توفير بيئة عمل منسجمة بين العاملين، وتهتم بتشارك المعرفة التي تعزز بيئة العمل.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X17) والتي تنص على (ان ادارة الكلية تحقق الانسجام في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد بلغت (٨٣%) وبوسط حسابي بلغ (٤.١٢٢٢)، وبانحراف معياري (٠.٧٦١٨٤)، وهذا يدل على ان إدارة الكلية المبحوث فيها تعمل على تحقيق الانسجام في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس من خلال إعطاء المرؤوس الحرية في ابداء رائيه عن الاعمال التي يقوم فيها وتقديم اقتراحات من شأنها تطوير طريقة العمل، ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X20) بلغت (٥٢%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٥٢٢٢) وبانحراف معياري (٠.٩٢٦٨٥)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان إدارة الكلية تتبع نظام عادل للايفادات ويتناسب مع الاختصاصات الموجودة في الكلية.

الجدول (٨) المقاييس الوصفية لبعء الشراكة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.74795	4.1889	0%	0	0%	0	20%	18	41%	37	39%	35	X16
0.76184	4.1222	0%	0	3%	3	14%	12	51%	46	32%	29	X17
0.89833	3.8444	0%	0	11%	10	16%	14	51%	46	22%	20	X18
0.69022	4.1333	0%	0	0%	0	18%	16	51%	46	31%	28	X19
0.92685	3.5222	1%	1	12%	11	35%	31	38%	34	14%	13	X20
0.80139	4.0069	0.2%		5.2%		20.6%		46.4%		27.6%		المعدل
		5.4%						74%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

٥) وصف بعد البنية التحتية: اوضحت نتائج التحليل في الجدول (٩) اتفاقاً في اراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (٨٣%) تجاه الفقرات (X21-X25)، اما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (١١.٤%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.١٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٣٠١١)، ويمكن تفسير ذلك بان اراء افراد العينة لديهم ادراك حول توافر فقرات هذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي والذي يتمثل بتوفير إدارة الكلية البنية التحتية اللازمة للعمل التنظيمي وبما يساعد العاملين على تأدية الاعمال المناطة بهم وتوفير أجواء مريحة تسهل انسيابية العمل، كما تحرص على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل عن طريق تبني التقنيات الحديثة والمعدات المتطورة وبما يضمن لها التفوق في مجال اعمالها.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X21) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد والتي تنص على (ان ادارة الكلية توفر بيئة العمل المناسبة من حيث وجود التقانة الحديثة والآلات والمعدات المتطورة) اذ بلغت (٩١%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٣٣٣٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٣٦١١)، وهذا يدل على ان الافراد يرون بان إدارة الكلية المبحوث تعمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع التغيرات التي تشهدها البيئة، واتفاق لمضمون الفقرة (X24) والتي تنص على (ان مباني الكلية تتوفر فيها كافة وسائل الراحة النفسية) وبمستويات بلغت (٧١%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٩) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٣٩١٢)، وهي تشير الى ان افراد العينة يرون ان إدارة الكلية تهتم بتوفير بيئة عمل تحقق الراحة النفسية للعاملين فيها.

الجدول (٩) المقاييس الوصفية لبعء البنية التحتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.63611	4.3333	0%	0	0%	0	9%	8	49%	44	42%	38	X21
0.93916	4.1667	0%	0	9%	8	10%	9	37%	33	44%	40	X22
0.70312	4.3333	0%	0	1%	1	10%	9	43%	39	46%	41	X23
1.03912	3.9	1%	1	12%	11	16%	14	38%	34	33%	30	X24
0.86181	4.1	1%	1	4%	4	12%	11	48%	43	35%	31	X25
0.83011	4.14	0.4%		5.2%		11.4%		43%		40%		المعدل
		5.6%						83%				المؤشر الكلبي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

٦) وصف بعد المهارات: اشرت نتائج التحليل في الجدول (١٠) اتفاقاً في اراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (٩٠.٤%) تجاه الفقرات (X26-X30)، اما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (٧.٤%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٣٠٤٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٢٧٣٩)، ويمكن تفسير ذلك بان اراء افراد العينة تصور واضح هذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي والذي يتمثل باهتمام إدارة الكلية بالمهارات التي تمثل القدرات اللازم توفرها لدى العاملين وبما يساعدهم على إنجاز الاعمال المناطة بهم، ويساعد الكلية على بلوغ اهدافها.

وعلى المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X29) والتي تنص على (ان ادارة الكلية تركز على استعداد موظفيها للتكيف مع التغيرات التقنية الحديثة كاستعمال الحاسوب وتقنيات التدريس الحديثة) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩٥%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٥٤٤٤)، وبانحراف معياري (٠.٦٧٣١١)، مما يدل على ان الافراد يجدون بأن إدارة الكلية المبحوث فيها تحرص على امتلاك العاملين فيها للمهارات التي تجعلهم على استعداد للتكيف مع المتغيرات التقنية كمهارات استعمال الحاسوب وتقنيات التدريس الحديثة، ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X27) التي تتضمن (عمل ادارة الكلية على ان يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف) وبمستويات بلغت (٨٣%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٠٦٦٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨١٨٣٣)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان إدارة الكلية تحرص على ان يكون تخصص العاملين متوافق ومنسجم مع طبيعة العمل الذي له دور في تنمية قدراتهم ومهاراتهم ليكونوا اكثر استعداداً على القيام بأدوارهم بما يحقق التميز والتفوق للكلية المبحوث فيها.

الجدول (١٠) المقاييس الوصفية لبعء المهارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.6439	4.3667	0%	0	0%	0	8%	8	46%	41	46%	41	X26
0.81833	4.0667	0%	0	7%	6	10%	9	53%	48	30%	27	X27
0.68002	4.3778	0%	0	1%	1	8%	7	43%	39	48%	43	X28
0.67311	4.5444	0%	0	2%	2	3%	3	32%	29	63%	56	X29
0.71893	4.3333	1%	1	0%	0	8%	7	47%	42	44%	40	X30
0.72739	4.3048	0.2%		2%		7.4%		44.2%		46.2%		المعدل
		2.2%						90.4%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

## ثانياً: التفوق المنظمي الوصف والتشخيص

نتناول في هذه الفقرة بالوصف حالات الاتفاق او عدمه لأراء العينة المستجيبة تجاه متغير التفوق المنظمي من ابعاد معينة على وفق ما يأتي:

(١) وصف بعد التفوق القيادي وتشخيصه: بينت من نتائج التحليل في الجدول (١١) اتفاق في اراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي بلغت نسبة (٨٧.٨%) تجاه الفقرات (X31-X35)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه (٠.٤%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٢٤٢٢)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٦٨٥٨)، ويمكن تفسير ذلك بان اراء افراد العينة لديهم اتفاق على مستوى الفقرات كافة التي تصف هذا البعد ضمن متغير التفوق المنظمي اذ يمثل قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق التفوق المنظمي بقدرة قيادة الكلية على التأثير في سلوكيات العاملين فيها واحترام آرائهم وحياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية لتحقيق أهدافهم وأهدافها. وعلى المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X33) التي تدل على (حرص القيادات في الكلية على توفير بيئة عمل مناسبة لنجاح العملية التعليمية) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩٢%)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٣٢٢٢)، وبانحراف معياري (٠.٦١٤٩٤)، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية التي يعملون فيها تعمل على توفير بيئة عمل تضمن لها نجاح العملية التعليمية والاستمرار في نشاطها. ونسبة اتفاق كانت لمضمون الفقرة (X35) والتي تتضمن (تقبل القيادات في الكلية التغيير بوصفها خطوة للارتقاء بأداء الكلية) وبمستويات بلغت (٨٥%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٢١١١) وبانحراف معياري (٠.٦٩٥١١)، وهي تشير الى إدراك افراد العينة لتقبل إدارة الكلية الأفكار الجديدة التي تقود الى التغيير الإيجابي وتدعمها للارتقاء بعمل الكلية وتحقيق التفوق في مجال أعمالها.



الجدول (١١) المقاييس الوصفية لبعء التفوق القيادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.68741	4.2778	0%	0	0%	0	13%	12	46%	41	41%	37	X31
0.66442	4.3111	0%	0	0%	0	11%	10	47%	42	42%	38	X32
0.61494	4.3222	0%	0	0%	0	8%	7	52%	47	40%	36	X33
0.68112	4.0889	0%	0	2%	2	12%	11	60%	54	26%	23	X34
0.69511	4.2111	0%	0	0%	0	15%	14	48%	43	37%	33	X35
0.66858	4.2422	0%		0.4%		11.8%		50.6%		37.2%		المعدل
		0.4%		87.8%				المؤشر الكلي				

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

(٢) وصف بعد التفوق الخدمي وتشخيصه: بينت من نتائج التحليل في الجدول (١٢) اتفاق في اراء العينة على مستوى الفقرات كافة التي بلغت نسبة (٨٢%) تجاه الفقرات (X36-X40)، اما نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه بلغت (٢.٨%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.١١١١)، بانحراف معياري مقداره (٠.٧١٦٩٣)، ويمكن تفسير ذلك باتفاق اراء افراد العينة على مستوى الفقرات كافة التي تصف هذا البعد ضمن متغير التفوق المنظمي اذ يعكس قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق التفوق المنظمي عن طريق النشاطات والعمليات التي تزيد قدرة الكلية على تقديم خدمات تتجاوز توقعات الزبائن (الطلبة) واحتياجاتهم والوصول الى مستويات تميزها عن المنظمات الاخرى.

اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X38) التي تتضمن (سعي ادارة الكلية للوصول الى اعلى مستويات الجودة والتميز بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩١%)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٢٧٧٨)، وبانحراف معياري (٠.٦٨٧٤١)، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية التي يعملون فيها تسعى للوصول الى اعلى مستويات التفوق والجودة في الخدمات التعليمية التي تقدمها بما يضمن لها الوصول لمخرجات علمية قادرة على المنافسة في سوق العمل. ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X39) التي تنص على (ان ادارة الكلية تجري مسح شامل ودوري لاحتياجات المستفيدين داخل الكلية وخارجها) وبمستويات بلغت (٦٤%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٨١١١) وبانحراف معياري (٠.٨٤٦٦)، وهي تشير الى ان إدارة الكلية تجري مسح شامل لاحتياجات المستفيدين من داخل الكلية وخارجها والعمل على تلبيتها للحفاظ على تفوقها والتراصف مع المستجدات الخارجية.

الجدول (١٢) المقاييس الوصفية لبعء التفوق الخدمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.75913	4.0889	0%	0	4%	4	11%	10	56%	50	29%	26	X36
0.66891	4.1556	0%	0	2%	2	16%	14	51%	46	31%	28	X37
0.68741	4.2778	0%	0	2%	2	7%	6	52%	47	39%	35	X38
0.8466	3.8111	0%	0	6%	5	30%	27	42%	38	22%	20	X39
0.62261	4.1667	0%	0	0%	0	12%	11	59%	53	29%	26	X40
0.71693	4.1111	0%		2.8%		15.2%		52%		30%		المعدل
		2.8%						82%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

(٣) وصف بعد التفوق المعرفي وتشخيصه: بينت من نتائج التحليل في الجدول (١٣) اتفاق في اراء العينة وعلى مستوى الفقرات كافة والتي بلغت نسبة (٨٤.٤%) تجاه الفقرات (X40-X45)، اما نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه فقد بلغت (١.٦%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (٤.٢٦٤٤)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٨٨٥٧) ويمكن تفسير ذلك بان اراء افراد العينة لديهم اتفاق على مستوى الفقرات كافة التي تصف هذا البعد ضمن متغير التفوق المنظمي اذ يمثل قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق التفوق المنظمي بالمعرفة التي تمتلكها الكلية التي تتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين فيها والتي يصعب قياسها او تقليدها من قبل الاخرين بما يحقق لها التفوق على منافسيها. اما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X45) التي تنص (تستعمل الكلية التعليم الالكتروني لدعم برامج التعليم فيها) اعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (٩٨%)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٧٢٢٢)، وبانحراف معياري (٠.٤٩٧٨١)، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية التي يعملون فيها تعتمد على التعليم الالكتروني والتقنيات الحديثة في مجال إيصال المعرفة ومشاركتها والذي له دور في مواجهة العقبات التي تعترض سير العملية التعليمية من ظروف امنية او صحية لما توفره من تسهيلات تتجاوز الحدود المكانية والزمانية في تقديم خدماتها التعليمية. ونسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X44) والتي تتضمن (توظيف ادارة الكلية البحوث العلمية التي تنجزها أعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع) وبمستويات بلغت (٧٠%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٩٤٤٤) وبانحراف معياري (٠.٩٠٣٩)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان إدارة الكلية توظف بحوثها العلمية التي ينجزها أعضاء هيئة التدريس لمعالجة المشكلات التي تواجه المجتمع والتعرف على متطلبات افراد بوصفه البيئة التي تعمل فيها وتحاول خدمته للإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه.

الجدول (١٣) المقاييس الوصفية لبعد التفوق المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.59387	4.3889	0%	0	0%	0	6%	5	50%	45	44%	40	X41
0.79039	4.0667	0%	0	1%	1	25%	22	41%	37	33%	30	X42
0.65686	4.2	0%	0	0%	0	14%	12	53%	48	33%	30	X43
0.90394	3.9444	0%	0	7%	6	23%	21	39%	35	31%	28	X44
0.49781	4.7222	0%	0	0%	0	2%	2	23%	21	75%	67	X45
0.68857	4.2644	0%		1.6%		14%		41.2%		43.2%		المعدل
		1.6%						84.4%				المؤشر الكلبي

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

### ثالثاً: الأهمية الترتيبية للمتغيرات

اعتمدت نسبة الاستجابة المتحصل عليها نتائج التحليل الاحصائي لكل من الابعاد والمتغيرات للدراسة الحالية، لترتيبها على وفق أهميتها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وكانت النتائج على وفق ما يأتي:

أ) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التراصف الاستراتيجي: توضح النتائج في الجدول (١٤) نسبة الاستجابة لكل بعد من أبعاد متغير التراصف الاستراتيجي وللمتغير نفسه. لذا فان بعد المهارات احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بنسبة استجابة بلغت قيمتها (٨٤.٦%) وبوسط حسابي (٤.٣٠٤٨)، في حين جاء بعد الشراكة في الترتيب الأخير وبنسبة استجابة بلغت قيمتها (٧٤%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٠٠٦٩)، وتراوحت أبعاد متغير التراصف الاستراتيجي الأخرى بين هذين البعدين.

وفي هذا دلالة على ان افراد العينة لديهم اتفاق على ترتيب أبعاد متغير التراصف الاستراتيجي من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد في اثناء تأدية الكلية لأعمالها، على وفق الصيغة الآتية:

- الأول: بعد المهارات، وهذا ما يتفق مع دراسة (العبادي واخرون، ٢٠١٦، ٢٣٢) واختلف عن دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ١٨٥) اذ تمثل بالبعد الأخير من حيث الأهمية الترتيبية.
- الثاني: بعد القيمة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ١٨٥).
- الثالث: بعد الاتصالات، وهذا ما لا يتفق مع دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ١٨٥) اذ اخذ هذا البعد الأهمية الترتيبية الأولى.

- الرابع: بعد الحوكمة. اختلف عن دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ١٨٥) اذ اخذ الأهمية الترتيبية الخامسة.
- الخامس: بعد البنية التحتية، وهذا ما لا يتوافق مع دراسة (العبادي وآخرون، ٢٣٢، ٢٠١٦) اذ كان هذا البعد يمثل الأهمية الترتيبية الثانية في دراسته.
- السادس: الشراكة، وهذا مالا يتوافق مع دراسة (الحسيناوي، ٢٠١٩، ١٨٥) اذ يمثل البعد الثالث من حيث الأهمية الترتيبية.

#### الجدول (١٤) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التراصف الاستراتيجي

ت	المتغير وابعاده	مقاييس الاستجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %				
١	الاتصالات	84.6%	12.8%	2.6%	4.2267	0.7495	17.73	الثالث
٢	القيمة	84.8%	13.4%	1.8%	4.2044	0.7351	17.49	الثاني
٣	الحوكمة	84.2%	12.4%	3.4%	4.2304	0.7831	18.51	الرابع
٤	الشراكة	74%	20.6%	5.4%	4.0069	0.8013	20.00	الخامس
٥	البنية التحتية	83%	11.4%	5.6%	4.1401	0.8301	20.05	السادس
٦	المهارات	90.4%	7.4%	2.2%	4.3048	0.7273	16.90	الاول
متغير التراصف الاستراتيجي		83.5%	13%	3.5%	4.1855	0.77113	18.42	-----

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

ب) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التفوق المنظمي: توضح النتائج في الجدول (١٥) نسبة الاستجابة لكل بعد من أبعاد متغير التفوق المنظمي وللمتغير نفسه، لذا احتل بعد

التفوق القيادي المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بنسبة استجابة بلغت قيمتها (٨٧.٨%) وبوسط حسابي (٤.٢٤٢٢)، وجاء بعد التفوق المعرفي بالأهمية الترتيبية الثانية بنسبة استجابة بلغت (٨٤.٤%) وبوسط حسابي (٤.٢٦٤٤)، في حين جاء بعد التفوق الخدمي في الترتيب الأخير بنسبة استجابة بلغت قيمتها (٨٢%) وبوسط حسابي بلغ (٤.١١١١). مما يدل على اتفاق افراد العينة على ترتيب أبعاد متغير التفوق المنظمي من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد اثناء أداء عمل كليتهم، وعلى وفق الصيغة الآتية:

- الأول: التفوق القيادي، وهذا ما يتفق مع دراسة ( Al Shobaki, et al,2017,80).
- الثاني: التفوق المعرفي، وهذا ما لا يتفق مع دراسة ( Al Shobaki, et al,2017,80) اذ جاء البعد بالأهمية الترتيبية الثالثة.
- والثالث: التفوق الخدمي، وهذا خلاف ما جاءت به دراسة (أحمد، ٢٠١٨، ٣٢٧) اذ جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية الترتيبية. وتتفق مع دراسة (Al Shobaki, et al,2017,80).

الجدول (١٥) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التفوق المنظمي

ت	المتغير وابعاده	مقاييس الاستجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %				
١	التفوق القيادي	87.8%	11.8%	0.4%	4.2422	0.66858	15.76%	الاول
٢	التفوق الخدمي	82%	15.2%	2.8%	4.1111	0.71693	17.49%	الثالث
٣	التفوق المعرفي	84.4%	14%	1.6%	4.2644	0.68857	16.15%	الثاني
	متغير التفوق المنظمي	84.7%	13.6%	1.7 %	4.2022	0.69136	16.45	-----

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي



ج) الأهمية الترتيبية للمتغيرات الرئيسية: توضح النتائج في الجدول نسبة الاستجابة لكل متغير من متغيرات الدراسة. اذ تبين ان متغير التفوق المنظمي جاء بأهمية ترتيبية أولى بنسبة استجابة بلغت قيمتها (٨٤.٧) وبوسط حسابي (٤.٢٠٢٢)، وجاء متغير الترافف الاستراتيجي بأهمية مقاربة وبنسبة استجابة بلغت قيمتها (٨٣.٥) وبوسط حسابي بلغ (٤.١٨٥٥). وفي هذا دلالة على ان افراد العينة لديهم اتفاق على ان متغير التفوق المنظمي أكثر أهمية من متغير الترافف الاستراتيجي في اثناء أداء الكلية المبحوث فيها لمهامها في البيئة التي تعمل بها.

الجدول (١٦) الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة

ت	المتغير وأبعاده	مقاييس الاستجابة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %			
١	الترافف الاستراتيجي	83.5%	13%	3.5%	4.1855	0.77113	18.42
٢	التفوق المنظمي	84.7%	13.6%	1.7%	4.2022	0.69136	16.45
المؤشر الكلي		84.1%	13.3%	2.4%	4.1938	0.7312	17.435

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي



## الفصل السادس

### اختبار فرضيات الحالة الدراسية

تناول في هذا المبحث التحليل الميداني للفرضيات التي اعتمدتها الدراسة لتفسير العلاقات بين متغيراتها والتحقق من سريان أنموذجها وبموجب الفقرات الآتية:

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

استعمل معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تتصل بفرضية الارتباط وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، لأنه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحت تلك الفرضية وتبعاتها بحسب الفقرات الآتية:

(١) تحليل الارتباط الكلي: يتبين من النتائج في الجدول (١٧) ذات العلاقة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة وعلى المستوى الكلي لها ان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠.٨٥٨) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠). وبلغت قيمة معامل الاختبار (t) (١٥.٦٧٠) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وهي (١.٩٩٠) عند

مستوى (٠.٠٠) وبدرجة حرية (٨٨)، وبناءً على هذه النتيجة يمكن الاستنتاج ان ثمة مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، وانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوثة المستجيبة على التراصف الاستراتيجي كلما أدى ذلك الى الارتقاء بالتفوق المنظمي اتجاها ما تقدمه من خدمات تعليمية للمستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها مقارنة بالمنظمات المنافسة. ويمكن من نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي تنص على انه (يرتبط التراصف الاستراتيجي بالتفوق المنظمي مجتمعاً في الكلية المبحوثة فيها بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية).

الجدول (١٧) قيم معامل الارتباط الكلية للتراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	التراصف الاستراتيجي  التفوق المنظمي
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	1.990	15.670	0.858	

$$P \leq 0.05, N=90, df=88$$

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

٢) تحليل الارتباط الجزئي: للتعلم في فهم علاقات الارتباط وتفسيرها اعتمدت نتائج التحليل على المستوى الجزئي لتحقيق ذلك، بحسب ابعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير المعتمد، اذ يوضح الجدول (١٨) وجود العلاقات الارتباطية الاتية:

أ) كانت علاقة الارتباط بين بعد الاتصالات وبين متغير التفوق المنظمي إيجابية، وبمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٧٠) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (١١.٣٢١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوثة فيها على بعد الاتصالات كلما

أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها وذلك للتلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على انه (ترتبط الاتصالات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

ب) أظهر الجدول (١٨) ان علاقة الارتباط بين القيمة وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٢٩) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (٩.٩٩٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على بعد القيمة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على انه (ترتبط القيمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

ج) أظهر الجدول (١٨) ان علاقة الارتباط بين الحوكمة وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، وبمعامل ارتباط (٠.٧٠٨) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (٩.٤٠٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على بعد الحوكمة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها للتلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على انه (ترتبط الحوكمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

د) أظهر الجدول (١٨) ان علاقة الارتباط بين الشراكة وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، وبمعامل ارتباط بلغ (٠.٨٥١) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (١٥.٢٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على بعد الشراكة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها وذلك للتلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على انه (ترتبط الشراكة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

هـ) أظهر الجدول (١٨) ان علاقة الارتباط بين البنية التحتية وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، وبمعامل ارتباط (٠.٦٨٩) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (٨.٩١٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على بعد البنية التحتية كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها للتلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على انه (ترتبط البنية التحتية بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

و) أظهر الجدول (١٨) ان علاقة الارتباط بين المهارات وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، وبمعامل ارتباط (٠.٧٦٣) ومعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (١١.٠٧٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، لذا يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على بعد المهارات

كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها للتلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (ترتبط المهارات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية المبحوث فيها).

#### الجدول (١٨)

قيم معاملات الارتباط الجزئية لأبعاد التراصيف الاستراتيجية في التفوق المنظمي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	ارتباط أبعاد التراصيف الاستراتيجية في التفوق المنظمي
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	1.990	11.321	0.770	الاتصالات
0.000	1.990	9.990	0.729	القيمة
0.000	1.990	9.405	0.708	الحوكمة
0.000	1.990	15.201	0.851	الشراكة
0.000	1.990	8.918	0.689	البنية التحتية
0.000	1.990	11.073	0.763	المهارات

$$P \leq 0.05 , N = 90 , df = 88$$

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الإحصائي

#### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

للتعرف على علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المستقلة وأبعادها في المتغير المعتمد فقد استعملت الأداة الإحصائية المناسبة لذلك التي تتمثل بمعامل الانحدار البسيط والمتعدد اذ سيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، بحسب الفقرات الآتية:

### ١) التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسة

طبق اختبار تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسة، وأشارت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (١٩) الى وجود تأثير معنوي لمتغير التراصف الاستراتيجي في متغير التفوق المنظمي وعلى مستوى الفقرة الكلي بينهما، بحسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٤٤.٩٠٨) كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٣.٩٦٧) وبدرجات حرية (٨٨.١) مما يشير الى معنوية التأثير وعند مستوى (٠.٠٥). وما يؤيد ذلك ان مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت قيمتها (٠.٠٠٠)، كانت اقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضية والتي اعتمدتها الدراسة البالغة (٠.٠٥)، ويمكن تفسير دلالة التأثير للتراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي باعتماد فقرات معادلة الانحدار الأخرى، على وفق ما يأتي:

أ) تبين في ضوء معادلة الانحدار قيمة الثابت ( $B_0$ ) (٢٠.٥٢٢) بظهور للتفوق المنظمي مقداره (٢٠.٥٢٢) عندما تكون قيمة التراصف الاستراتيجي وأبعاده مساوية للصفر. لذا يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفوق المنظمي يستمد معظم سماته بمستويات جيدة من التراصف الاستراتيجي الذي تعتمده الكلية المبحوث فيها.

ب) قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) بلغت (٠.٣٢١) هي دلالة على ان تغيراً مقداره (١) في متغير التراصف الاستراتيجي سيؤدي للتبعية الى تغير مقداره (٠.٣٢١) في التفوق المنظمي، وهو تغير مقبول يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل التراصف الاستراتيجي في المتغير المستجيب التفوق المنظمي.

ج) قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (٠.٧٣٦) وهي تشير الى ان ما نسبته (٧٣%) من التغير الذي يحدث في التفوق المنظمي يمكن ان نعزوه الى التراصف الاستراتيجي، أي ان القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (٧٣%)، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التأثيرية المتبقية التي بلغت (٢٧%) تعود لعوامل



تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة الحالية. وبالاستناد الى هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (يؤثر التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

#### الجدول (١٩) تأثير التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

الانموذج	قيمة B	قيمة $R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
الثابت (B <sub>0</sub> )	20.522	-	-	-
التراصف الاستراتيجي	0.321	0.736	244.908	0.000

قيمة F الجدولية (٨٨.١) = ٣.٩٦٧، N = ٩٠، ( $P \leq ٠.٠٥$ )

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي

#### ٢) التحليل على مستوى الابعاد

للتعرف على مستويات التأثير لكل بعد من أبعاد التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي فقد طبق أسلوب تحليل الانحدار البسيط، واشارت نتائج التحليل المذكورة في الجدول (٢٠) تشير الى ما يأتي:

أ- بعد الاتصالات: تبين تأثير معنوي للاتصالات في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (١١.٣٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (١٢٧.٨٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت قيمته (٠.٥٩٣)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما نسبته

(٥٩.٣%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد الاتصالات وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى متوسط. وتأسيساً على هذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر الاتصالات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

ب- بعد القيمة: تبين تأثير معنوي للقيمة في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (٩.٩٧٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (٩٩.٥٤٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (٠.٥٣١)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما نسبته (٥٣.١%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد القيمة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى متوسط. وتأسيساً على هذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر القيمة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

ج- بعد الحوكمة: تبين تأثير معنوي للحوكمة في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (٩.٣٩٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (٨٨.٣٣٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (٠.٥٠١)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما نسبته (٥٠.١%)

من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد الحوكمة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى متوسط. وتأسيساً على هذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر الحوكمة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

د- بعد الشراكة: تبين تأثير معنوي للشراكة في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (١٥.١٩٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (٢٣٠.٨٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي تبلغ (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (٠.٧٢٤)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما نسبته (٧٢.٤%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد الشراكة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى عالي. وتأسيساً على هذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الرابعة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر الشراكة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

هـ- بعد البنية التحتية: تبين تأثير معنوي للبنية التحتية في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (٨.٩٠٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (٧٩.٣١٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي تبلغ (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (٠.٤٧٥)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما

نسبته (٤٧.٥%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد البنية التحتية وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى مقبول. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الخامسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر البنية التحتية في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

و- بعد المهارات: تبين تأثير معنوي للمهارات في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (١١.٠٧١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٩٠)، وبلغت قيمة (F) (١٢٢.٥٧٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٦٧)، وبدرجة حرية (٨٨.١) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي تبلغ (٠.٠٥). كما تشير معادلة الانحدار الى ان قيمة معامل الانحدار ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (٠.٥٨٢)، وهذه النتيجة تشير الى ان ما نسبته (٥٨.٢%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى بعد المهارات وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى متوسط. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير السادسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (تؤثر المهارات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية المبحوث فيها).

الجدول (٢٠) تأثير ابعاد التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

الأبعاد	قيمة B <sub>0</sub>	قيمة B <sub>1</sub>	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig المحسوبة
الاتصالات	25.253	1.683	0.593	11.305	127.800	0.000
القيمة	29.746	1.480	0.531	9.977	99.543	0.000
الحوكمة	31.644	1.378	0.501	9.399	88.339	0.000
الشراكة	28.643	1.625	0.724	15.195	230.881	0.000
البنية التحتية	36.400	1.172	0.475	8.906	79.317	0.000
المهارات	26.618	1.577	0.582	11.071	122.572	0.000

قيمة T الجدولية (٨٨.١) = ١.٩٩٠ ، N = ٩٠ ، (P ≤ ٠.٠٥)

المصدر: إعداد المؤلف من نتائج التحليل الاحصائي.

## ٣) التأثير المتدرج

للتعرف على فهم أوسع لتأثير ابعاد متغير الترافص الاستراتيجي في متغير التفوق المنظمي تم اللجوء الى تطبيق انحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، لتحديد التدرج في التأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وتحديد أهمية تلك الابعاد للتركيز عليها في الكلية المبحوث فيها في تحقيق التفوق المنظمي، اذ اظهرت النتائج المعروضة في الجدول (٢١) ثلاثة مراحل تأثيرية هي:

أ) النموذج الأول: يوضح هذا النموذج حسب نتائج التحليل ان لبعد الشراكة تأثيراً اعلی في تعزيز التفوق المنظمي من الابعاد الأخرى لمتغير الترافص الاستراتيجي، بحسب ما تشير اليه قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٣٠.٨٨١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦٧) وبدرجات حرية (٨٨.١)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (١٥.١٩٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩٠) وبدرجة حرية (٨٨.١). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (٠.٠٥). كما ان القيمة التفسيرية لهذا البعد وحسب قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (٠.٧٢٤)، أي ان هذا النموذج يفسر ما نسبته (٧٢.٤%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي والذي يعود لبعد الشراكة وان ما نسبته (٢٧.٦%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فانه من الممكن الاستنتاج ان الكلية المبحوث فيها إذا ارادت تحسين التفوق المنظمي فيها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فان عليها التركيز في عملها بمستويات عالية على بعد الشراكة لديها.

ب) النموذج الثاني: يوضح هذا النموذج حسب نتائج التحليل ان لبعدي الشراكة والمهارات تأثيراً اعلی في تعزيز التفوق المنظمي من الابعاد الأخرى لمتغير الترافص

الاستراتيجي، بحسب ما تشير اليه قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٤٧.٩٥١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.١١٥) وبدرجات حرية (٨٧.٢)، وكذلك قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (٨.٥٤٥) و(٠.٤٣٢١) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩٠) وبدرجة حرية (٨٧). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (٠.٠٠٠) و(٠.٠٠٠) على التوالي، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (٠.٠٥). كما ان القيمة التفسيرية لهذين البعدين وحسب قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (٠.٧٧٣)، أي ان هذا النموذج يفسر ما نسبته (٧٧.٣%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي والذي يعود لبعدي الشراكة والمهارات وان ما نسبته (٢٢.٧%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فانه من الممكن الاستنتاج ان الكلية المبحوث فيها إذا ارادت تحسين التفوق المنظمي فيها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فان عليها التركيز في عملها بمستويات عالية على بعدي الشراكة والمهارات معاً.

ج) النموذج الثالث: يوضح هذا النموذج حسب نتائج التحليل ان لأبعاد الشراكة والمهارات والبنية التحتية تأثيراً أعلى في تعزيز التفوق المنظمي من الأبعاد الأخرى لمتغير التراصف الاستراتيجي، بحسب ما تشير اليه قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٠٤.٨٢٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٧٢٥) وبدرجات حرية (٨٦.٣)، وكذلك قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (٧.٧٨٤) و(٣.٠٢٢) و(٠.٢٣٤) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩٠) وبدرجة حرية (٨٦). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (٠.٠٠٠) و(٠.٠٠٣) و(٠.٠٢٨) على التوالي، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (٠.٠٥). كما ان القيمة التفسيرية لهذه الأبعاد مجتمعة وحسب قيمة

( $R^2$ ) قد بلغت (٠.٧٨٥)، أي ان هذا النموذج يفسر ما نسبته (٧٨.٥%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي والذي يعود لأبعاد الشراكة والمهارات والبنية التحتية وان ما نسبته (٢١.٥%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فانه من الممكن الاستنتاج ان الكلية المبحوث فيها إذا ارادت تحسين التفوق المنظمي فيها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فان عليها التركيز بمستويات عالية في عملها على ابعاد الشراكة والمهارات والبنية التحتية معاً.

ويمكن من نتائج التحليل المتدرج الاستنتاج بضعف او عدم تأثير ابعاد الاتصالات والقيمة والحوكمة في متغير التفوق المنظمي، وان ثمت تأثير بمستويات عالية لأبعاد الشراكة والمهارات والبنية التحتية في التفوق المنظمي على وفق التحليل المذكور.



الجدول (٢١) التأثير المتدرج لأبعاد التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

الأنموذج	المتغيرات الداخلة بالنموذج	قيمة B	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	قيمة Sig.
الثابت	-	28.643	-	-	-	-	-
الأول	الشراكة	1.625	0.724	230.881	15.192	1	0.000
						88	
						89	
الثابت	-	23.027	-	-	-	-	-
الثاني	الشراكة	1.193	0.773	147.951	8.545	2	0.000
						87	
	المهارات	0.653			0.4321	89	0.000
الثابت	-	22.532	-	-	-	-	-
الثالث	الشراكة	1.106	0.785	104.822	7.784	3	0.000
	المهارات	0.495			3.022	86	0.003
	البنية التحتية	0.271			0.234	89	0.028

قيمة T الجدولية = (١.٩٩٠)، قيمة F الجدولية (٣.٩٦٧) و(٣.١١٥) و(٢.٧٢٥)، N=٩٠، (P≤0.05) المصدر: إعداد المؤلفة من نتائج التحليل الاحصائي.



## قائمة المراجع

المصادر باللغة العربية:

القران الكريم

اولاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

(١) أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل، ٢٠١٨، (أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

(٢) الأخضر، صياحي، ٢٠١٨، (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج)، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر.

(٣) الأفندي، نعمان محمود فهمي عبد الله، ٢٠١٨، (دور القوى الدافعة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف الأهلية العراقية)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل- العراق.

(٤) بالحر، الاء بنت عبد الرحمن بن محمد، ٢٠١٦، (مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين))، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة- السعودية.

- ٥) البحيصي، عبد المعطي محمود، ٢٠١٦م، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة- فلسطين.
- ٦) بوسالم، أبوبكر، ٢٠١٥، (دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- ٧) ثوابته، حسن محمد حسن، ٢٠١١، (آثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- ٨) جلال الدين، بوعطيط، ٢٠٠٩، (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة- الجزائر.
- ٩) حجاج، علا نعيم عمر، ٢٠١٤، (دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- ١٠) حجازي، نهال موسى شحدة، ٢٠١٦، (التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة)، رسالة

ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة- فلسطين.

(١١) حسين، عبيد، ٢٠١٧، (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف)، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مستغانم- الجزائر.

(١٢) الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، ٢٠١٩، (التراصيف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقددرات الجوهرية في المنظمات) دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، كربلاء- العراق.

(١٣) حناوي، سوزان الياس، ٢٠١٥، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب-سوريا.

(١٤) سهام، موسى، ٢٠١٥، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة: ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

(١٥) السهلي، أسيل بنت محمد بن عبد الله، ٢٠١٧، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية

مقترحة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، السعودية.

١٦) سهمود، إيهاب عبد ربه، ٢٠١٣، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة- فلسطين.

١٧) الشروقي، خليفة علي، ٢٠١٨، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، البحرين.

١٨) شريف، أثير أنور، ٢٠٠٨، دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد- العراق.

١٩) الشهراني، نورة عبد الله حزام، ٢٠١٧، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك خالد، السعودية.

٢٠) طاسين، عائشة، ٢٠١٨، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف- الجزائر.

٢١) عبد الله، كرم توفيق محمد، ٢٠١٩، التخطيط الاستراتيجي في مدارس نينوى الأهلية: الواقع وأ نموذج مقترح، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- (٢٢) عطائلية، وردة، مزغيش، صفاء، ٢٠١٩، الشركات متعددة الجنسيات، رسالة ماجستير في القانون، جامعة ماي قلمه، الجزائر.
- (٢٣) عمرو، صائل وليد يوسف، ٢٠١٦، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، الخليل - فلسطين.
- (٢٤) عوده، علاء خالد عوده، ٢٠١٧، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (٢٥) القريشي، سناء سعد كاظم، ٢٠١٩، ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ذي قار - العراق.
- (٢٦) كفان، سليم، ٢٠٠٥، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة - الجزائر.
- (٢٧) المدهون، محمود عطا عمر، ٢٠١٤، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة، رسالة ماجستير القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة - فلسطين.
- (٢٨) مريم، مقراني، ٢٠١٥، كيفية الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بوسعادة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر.

(٢٩) منصوري، رقية، ٢٠١٥، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

(٣٠) الموسوي، إيناس ناصر عكله، ٢٠١٠، أثر تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات في تحقيق الرقابة السلوكية دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العراقية (الحكومية والاهلية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء- العراق.

(٣١) المولى، مثنى عبد الوهاب، ٢٠١٩، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم- السودان.

(٣٢) نصيرة، عسنون، فتيحة، بورعدة، ٢٠١٨، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

(٣٣) هاجرة، غانم، ٢٠١٧، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية



المسيلة)، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر.

(٣٤) هيشر، سميرة، ٢٠١٥، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.

(٣٥) وهيبة، بن معتوق، ٢٠١٩، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والادارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر.

(٣٦) الوافي، حمزة، ٢٠١٨، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين متعاملين الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي - الجزائر.

#### ثانياً: البحوث (الدوريات)

(١) أحمد، ميسون عبد الله، محمد، دينا مناف، ٢٠١٢، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٤)، العدد (١٠٩).

- (٢) احمد، جنان شهاب، ٢٠١٨، القابلية الامتصاصية للمعرفة: أداة الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٣).
- (٣) بلكير، خليدة محمد، ٢٠١٦، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، جامعة الجبيلي بونعامة-خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (١)، العدد (١٤).
- (٤) الجرجري، خضر خليل شيخو، ٢٠١٨، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك) ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (٦) العدد (١).
- (٥) الجنابي، محمد حسين، عابر سعد عبد، ٢٠١٣، أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد، الكلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- (٦) حافظ، عبد الناصر علك، ٢٠١٤، أثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكة الحديدية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٢).
- (٧) حافظ، عبد الناصر علك، عبد الوهاب، اثار عبد الحكيم، ٢٠١٦، متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩٢)، العدد (٢٢).

- (٨) حافظ، عبد الناصر علك، محمد، نسرين جاسم، حمد، سؤدد سعيد، ٢٠١٩، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد (١٦).
- (٩) الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الموسوي، الميالي، حاكم احسوني، ٢٠١٨، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (٤٩).
- (١٠) الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الموسوي، كوثر حميد، ٢٠١٨، دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٣).
- (١١) حسن، زيرك يوسف، مصطفى، رنكين مردان، ٢٠١٨، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصانع الانتاجية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد (٩)، العدد (٤).
- (١٢) الحكيم، ليث علي يوسف، القصير، ناتاليا أحمد، ٢٠١٥، الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (١٢)، العدد (٣٥).
- (١٣) حمادي، انتصار عباس، علي، لبنى قحطان محمد، ٢٠١٦، تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير، العدد (٨).

- ١٤) حسين، مظفر احمد، دانوك، احمد عبد الله، ٢٠١٧، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل سممت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (٤٠)، العدد (١١١).
- ١٥) رزوقي، غانم، موسى، عمار جبار، ٢٠١٥، مدى توافر الاليات الداخلية للحكومة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٨٣).
- ١٦) الرفيعي، علي عبود، عبد، ضرغام حسن، ٢٠١٨، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٥)، العدد (١).
- ١٧) الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان، كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، ٢٠١٦، دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في عينة من المصارف الاهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٢)، العدد (٤٩).
- ١٨) سعدي، عائشة، ٢٠١٥، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد (٣٠).
- ١٩) سعيد، هديل كاظم، النصراوي، حيدر غازي محمد، ٢٠١٦، إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٩).
- ٢٠) السوداني، علي موات صيهود، حيدر، زيد علي، ٢٠١٧، تطبيق معايير الممكنات لأنموذج التميز الأوروبي EFQM2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة

- الصحة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٣)، العدد (٩٩).
- (٢١) الشمري، سرمد حمزة جاسم، البرزنجي، احمد محمد فهمي، الحياي، بشير إسماعيل محمود، ٢٠١٧، المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢)، العدد (٣٨).
- (٢٢) الشمري، سرمد حمزة، ٢٠١٧، العلاقة بين عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاتصالات والبريد، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٢).
- (٢٣) الصائغ، محمد جبار، ٢٠١٥، إمكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (١٠)، العدد (٣٣).
- (٢٤) العبادي، هاشم فوزي، حمد الله، أسامة علاء، ٢٠١٧، تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٢).
- (٢٥) العبادي، هاشم فوزي، حمد الله، أسامة علاء، ٢٠١٨، تأثير أبعاد راس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٠)، العدد (٢٢).
- (٢٦) العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، الذجاوي، عامر عبد كريم، ٢٠١٦، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة

- من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (١٤)، العدد (٣٨).
- (٢٧) عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، ٢٠١٩، الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية (رؤية مقترحة)، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٩)، العدد (٢).
- (٢٨) عبد الستار، عائشة عبد الكريم، ٢٠١٨، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٢٣).
- (٢٩) عبد الغفور، قتيبة أمجد، صالح، مصطفى رعد، ٢٠١٩، التسويق الشمولي وأثره في التفوق المنظمي (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٢٠)، العدد (٤٢).
- (٣٠) عبد الله، حاتم علي، ٢٠١٨، فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي (دراسة حالة في جامعة تكريت)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٢).
- (٣١) عبد الله، حيدر طه، عمير، عراك عبود، ٢٠١٩، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مجلة دنانير، العدد (١٥).
- (٣٢) عبد الوهاب، محمود أسامة، ٢٠١٦، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، عدد (٥٣).

- (٣٣) عبد الوهاب، نادية لطفي، سليمان، سناء محمود، ٢٠١٤، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد (٨).
- (٣٤) العتابي، راجحة كاظم حريب، عبود، طارق طه، ٢٠١٥، مهارات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية، جامعة البصرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، جامعة البصرة، كلية الاداب، مجلة اداب البصرة العدد (٧٥).
- (٣٥) الطائي، يوسف حجيم، ٢٠٠٩، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (٢٨).
- (٣٦) العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، ٢٠١٥، تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢١)، العدد (٨٤).
- (٣٧) علي، جعفر خليل مرعي، الطيار، احمد راكان محمد، حبيب، فاطمة جعفر، ٢٠١٩، الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية دراسة استطلاعية لاراء عينة من منتسبي الوحدات الإدارية في المعهد التقني الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (١٥)، العدد (٤).
- (٣٨) العمامي، غالية عبد السلام محمود، ٢٠١٤، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)، جامعة بنغازي الاهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة.

(٣٩) لفته، بيداء ستار، ٢٠١٧، الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٣٧).

(٤٠) المعاضيدي، معن وعد الله، السبعاوي، يونس محمد خضر، ٢٠١٨، واقع عملية التعاون التنافسي الالكتروني دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة في محافظة كركوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١).

(٤١) المعاضيدي، معن وعد الله، حميد، أيمن جادر، ٢٠١٠، مكونات ثقافة المعلومات وانعكاسها في تحقيق القيمة المضافة الإستراتيجية للمنظمة دراسة لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (١٠١)، العدد (٣).

(٤٢) المشهداني، خليل إبراهيم، تكلان، ابتهاج خاجيك، ٢٠١٨، ثقافة الخدمة المميزة وأثرها في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٠).

(٤٣) كامل، سهاد برقي، مهدي، حوراء ثامر، كمونة، علي عبد الأمير، ٢٠١٩، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد (٨)، العدد (٣٠).

(٤٤) نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، ٢٠١٩، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني في شركة الفارس العامة)، معهد الإدارة/



الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤).

(٤٥) الهام، منصوري، كمال، منصوري، ٢٠١٤، المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (١٦).

(٤٦) هزاع، عبد الله، محمد، محمد قصي، ٢٠١٨، واقع إدارة التغيير لدى الهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد المؤسساتية من وجهة نظر اللاعبين، مجلة كلية التربية الرياضية، المجلد (٣٠)، العدد (٢).

#### ثالثاً: المؤتمرات والندوات

(١) عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم، ٢٠١٤، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي التحول من الفردية الى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مؤتمر التغيير والابداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، للفترة من ٢٣ الى ٢٥ حزيران، الدوحة.

(٢) جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، ٢٠١٥، المنتدى الاقتصادي العالمي حول الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

#### رابعاً: الكتب

(١) إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، ٢٠٠٩، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل، عمان- الاردن، الطبعة الأولى.

٢) كابلن، روبرت س، نورتن، ديفيد ب، ٢٠٠٩، الاصطفاف استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين جهود مشتركة داخل الشركة، مروان حمودي، العبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، بوسطن- الولايات المتحدة الأمريكية.  
خامساً: الانترنت  
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2016. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).

## □ المصادر الأجنبية:

### I. Dictionaries:

1. Merriam- Webster, (2016), " Webster New Dictionary of synonyms", Merriam- Webster Inc.

### II. Thesis & Dissertations

1. Ahmed, Abdlselam Rahmeto., (2017) "**Assessing Business and Information Technology Alignment Maturity: The Case of Commercial Banks IN Ethiopia** ", Master's thesis of Science in Information Science., College of Natural and Computayional Sciences School of Information Science, ADDIS ABABA UNIVERSITY.
2. Al Khalifa, Muneera Mohamed., (2016) "**The Impact of Strategic Alignment on The Performance of Public Organizations**", Doctor of Philosophy, Brunel University London.
3. Al-Surmi, Abdulrahman Mohamed., (2016), " **The impact of triadic strategic alignment on organisational performance in Yemen**", Doctor of Philosophy in Business Management, University of Bedfordshire.
4. Anne Etien. (2006), "**Ingénierie De L'alignement: Concepts, Modèles Et Processus La Méthode ACEM Pour L'alignement D'un Système D'information Aux Processus D'entreprise**", Doctorat, University paris Informatique, Pantheon, Sorbonne.

5. Araya, Teklay., (2019) " **Achieving Organizational Excellence through Self-Assessment Based on EFQM model as a tool for continuous improvement (In the case of East Africa Bottling Share Company)**", Master's thesis of Business and Economics, Addis Ababa University.
6. BEN AMAR, Nesrine. (2012), "**Alignement strategique des usages du systeme ERP: Emergence d'une hypothese culturaliste**", These de doctorat, CNAM, Paris.
7. Brierley, James., (2018) " **The Impact of Strategic Alignment on Business Process Management: A Study of Employee Perception of Strategic Alignment and its Impact on Employee Willingness and Ability to Conduct BPM** " Master's thesis, Lund University.
8. Chevez, Norman Vargas. (2010), "**A Unified Strategic Business and IT Alignment Model: A Study in the public universities of Nicaragua**", Licentiate thesis, Royal Institute of Technology, KTH, Stockholm, Sweden.
9. Cruz, Louis Reade., (2018), " **Determining How Work Process Influences Organizational Results Using the Malcolm Baldrige Excellence Framework** ", Doctor of Education in the Department of Interdisciplinary Leadership, University in Partial, Batters Greece.
10. Fontes, Ruben., (2016), "**Implementation of Operational Excellence: Challenges Related to Employee Perception and Organizational Culture**", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of San Diego.
11. Jansson, Daniel., and Karlsso, Joel. (2016), "**Strategic alignments influence on purchasers, propositions for constructing the strategic alignment**", Master thesis, Jönköping University, Sweden.
12. Khosravi, Ali., (2017), " **Business Excellence Models as Sources of Benchmarking and Improvement**", A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business and Economics Macquarie University, Sydney, Australia.

13. Kish, D.L.R., (2016), **"Understanding Excellence through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and the Use of Data at Three Award-Winning Two-Year Institutions"**, Doctor Dissertation of Education (Unpublished), National American University.
14. Lilja, Max., Tarland, Ludvig., (2016), **"Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments"** Master's thesis, Lund University.
15. Mazumder, Maitreyee., (2015), **"Aligning IT strategy with business strategy: A case study of global IT consultancy firms"** Master's thesis, MSc program in Management and International Business, Aalto University.
16. Morrison, Evan., (2014), **"Strategic alignment of business processes"** Doctor of Philosophy thesis, School of Computer Science and Software Engineering, University of Wollongong.
17. Naidoo, Laven., (2011) **"The Strategic Alignment Maturity of Business and Information TECHNOLOGY AT Volkswagen South Africa"**, Master's thesis, RHODES University, South Africa.
18. Qatawneh, Nour., (2019), **"Investigating Sustainable Strategic Alignment of IT-Business and Organisational Performance: The Role of Business Excellence in Jordan"**, A Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Brunel University- London.
19. Roelfsema, Melissa. (2014), **"A Survey into the Strategic Alignment Efforts and Experiences of Organisations and A Method for Assessing Strategic Alternatives based on the Expected Return and Associated Risk"**, Master thesis, University of Twente, Enschede, the Netherlands.
20. Wahlin, Frans and Karlsson, Sofia., (2017) **"Digital Strategies and Strategic Alignment the Existence of Digital Strategies and Their Alignment with Business Strategies for Small and Medium sized Swedish Manufacturing Firms"** Master's Thesis Lund University.

### III. Journal & Periodicals

1. Abdul Aziz, Yuhanis., and Wahiddin, Khairil., (2011), " **Conceptualising the Service Excellence and ITS Antecedents: The Development of the Structural Equayion Model** ", Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts.
2. AbuNaser, SamyS., and AlShobaki, MazenJ., (2017), " **Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff**", International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Vol. 6, Issue 2.
3. Ahmed, Moyassar Ibraheem., (2010), " **Using Entreprenurship Opportunity IN Optimizing Organizational Excellence A Case Study** ", Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ) Vol. 1, No. 1.
4. Al hila, Amal A., Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., and Abu Amuna, Youssef M., (2017), " **Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip**", International Journal of Education and Learning, Vol. 6, No. 1.
5. Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., Abu Amuna, Youssef M., and Al hila, Amal A., (2017), " **Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities**", International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, No.2.
6. Al-Adaileh, Raid Moh 'd., 2017, " **The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector**", International Review of Management and Marketing, Vol. (7) No. (5).
7. AL-Adwan Minwer M. (2014). " **The Impact of Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology on Performance: Case Study of Jordan Public Sector Organizations**", Journal of Basic and Applied Scientific Research. Basic. Appl. Sci. Res., 4(5)161-174.

8. Alagaraja, Meera., Rose, Kevin., Shuck, Brad., and Bergman, Matt., (2015) " **Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory and Practice** " Journal of Organizational Learning and Leadership, Vo. 13, NO. 1.
9. Al-Amarat, Mohammad Salem., (2019), " **The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members**", World Journal of Education Vol. 9, No. 3.
10. AL-Azzam, Zeyad Faisal., Irtaimh, Hani Jazza'a., and Khaddam, Amineh Abdul Halim., (2017), " **Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector**", Journal of Business; ISSN: 2233-369X; e-ISSN: 2346-8297; Vol. 6, Issue 1.
11. Aldalimy, Mohammed Jabbar Hadi., Al-Sharifi, Ali Kahdim Hussein., Bannay, Dheyaa Fali., (2019), " **Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity**", Journal OF Southwest JIAOTONG University, Vol.54, No. 6.
12. Al-Dhaafri, Hassan Saleh., Al-Swidi, Abdullah Kaid and Al-Ansi Ali Ali., (2016) " **Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police**", International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2.
13. AL-Faouri, Abeer Hmoud., Dasgupta, Subhasish., and Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy., (2011), " **Investigating the Relationship Between Knowledge Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars**", Communications of the IBIMA, Vol. 2011, Article ID 923859.
14. Al-Lozi, Musa Salameh., Almomani Reham Zuhier Qasim and Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash., (2017), " **Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan**", Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol.17 Issue 7 Version 1.0.

15. Almekhlafi, Sultan Saeed Abduh., (2018), " **The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members**" International Journal for Research in Education, Vol. 42, No.3.
16. Alnaweigah, Dr. Atallah Basheer., (2013), " **The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff**", International Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL. 5, NO. 3.
17. Alsaleh, Ghadah., (2016), " **Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence**", European Scientific Journal, Vol. 12, No. 34.
18. Anuar, Herman Shah Bin., Kamruzzaman., (2017)," **Improving Organizational Performance Through Strategic Fit OF IT-Business Strategic Alignment** ", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. v, No.12.
19. Avison, David., Jones, Jill., Powell, Philip., and Wilson, David. (2004), " **Using and validating the strategic alignment model**", Journal of Strategic Information Systems Vol 13. No 2.
20. Ayoup, Hazeline., Omar, Normah Binti., Rahman, Ibrahim Kamal Abdul., (2016) " **Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case** " International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6, No. (S4).
21. Barth, H, (2003), " **Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries**", Journal of Small Business Management, Vol. 41, No.2: 133-147.

22. Bollinger, A., and Smith, R., (2000). **"Managing organizational Knowledge as a strategic asset"**, Journal of Knowledge Management.
23. Bovaird, Tony., and Loffler, Elke., (2001), **"Emerging Trends in Public Management and Governance "**, Teaching and Reasearch Review, Issue 5, 2001.
24. Brauns, Melody., (2013), **"Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources, Performance and Reward"** International Business & Economics Research Journal –Vol. 12, No. 11.
25. Canada, Excellence, (2011), **"Organizational Excellence Assessment Training Course Pre-Course Assignment"**, Allrights reserved, International Journal of Management Reviews Vol. 9, No,1.
26. Chan, Yolande E., and Reich, Blaize Horner., (2007), **"IT Alignment: What Have We Learned"** Journal of Information Technology, 22, S, 297–315.
27. Chan, Yolande E., Sabherwal, Rajiv., and Thatcher, Jason Bennett., (2006), **"Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An Empirical Investigation"**, Ieee Transaction On Engineering Management, VOL. 53, NO. 1.
28. Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S. K., and Kourtidis, D. A. (2011). **"Aligning It, Strategic Orientation and Organizational Structure"** Business Process Management Journal Vol. (17). No. (4).
29. Chawla, C., Mangaliso, M, Knipes, B., and Gauthier, J., (2012), **"Antecedents and implications of uncertainty in management"**, Journal of Management History, Vol. 18, No. 2.
30. Chumo, Kiyeng P., (2016), **"Information Systems Strategic Alignment Maturity Levels: Corporate and Project Implementation Perspectives"** Information and Knowledge Management, Vol.6, No.2.
31. D'souza, Sunil C. & Sequeira, A. H., (2011), **"MBNQA – A Strategic Instrument for Measuring Perfor Mance IN Healthcare Organizations: An Empirical Study"**,



- International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1 Issue 5, September 2011, ISSN 2231 5780.
32. Dahlgaard Jens J., Chen, Chi-Kuang., Jang, Jiun-Yi., Banegas, Leonardo A., and Dahlgaard-Park, Su Mi., (2013), "**Business excellence models: limitations, reflections and further development**", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24, No. 5.
  33. Danny, Samson., and David, Challis., (2002), "**Patterns of business Excellence**", Measuring business Excellence Vol.6, No.2.
  34. Drnevlch, P. & Croson, D. (2013). "**Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective**". MIS Quarterly, Vol. (37) No. (2).
  35. Elhari, Kaoutar., and Bounabat, Bouchaib. (2011), "**Platform for Assessing Strategic Alignment Using Enterprise Architecture: Application to E-Government Process Assessment**", IJCSI International Journal of Computer Science.
  36. Evans, D., (2015), "**E-Leadership in the new century**", International Journal of Adult Vocational Education and Technology, Vol. 12, No. 5.
  37. Gerow, J. E., Grover, V., Thatcher, J. B., & Roth, P. L. (2014). "**Looking toward the future of IT-business strategic alignment through the past**". Vol 38 No. (4) MIS Quarterly.
  38. Gerow, J. E., Grover, V., Thatcher, J. B., and Roth, P. L. 2014. "**Looking toward the Future of It-Business Strategic Alignment through the Past: A Meta-Analysis**" Mis Quarterly Vol. (38) No. (4).
  39. Golmohammadi, Mahmood., Ghorbani, Adel., Feyzi, Mohammad., (2016), "**The effect of job attitudes and organizational identity in organizational excellence of employees (Case Study: Staff of Department of Natural Resources and Watershed of Ardabil province)**" International Journal of Humanities and Cultural Studies ISSN 2356-5926.

40. Grote,D. (2002), **"The Performance Appraisal Qustion AndAnswer Book Survival Guide For Managers"**, United States Of America.
41. Hatch, Toby., and Youell, Nigel., (2019), **"The Challenge of Strategic Alignment"**, A FSN & Oracle White Paper.
42. Henderson J.C., Venkatraman, N., (1999), **"Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations"**, IBM Systems Journal, Vol32, No 1.
43. Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). **"Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations"**. IBM Systems Journal.
44. Hertz, Harry S. (2011), **"Criteria for Performance Excellence"** Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce vol.2, No. 5.
45. Heydari, Marzieh., and Davoodi, Sayyed Mohammad Reza., (2013), **"A Study of the Relationship between Organizational Learning and EFQM Excellence Model in University of Tehran"**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3.
46. Hijazi, H., and Al-hroot, H., (2013), **"Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013"** Information and Knowledge Management, Vol.3, No.11.
47. Hughes, Arthur Middleton, (2003).**"The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn,t) in Customer Loyalty Programs"** , McGraw-Hill,U.S.A.
48. Isal, Yugo., Pikarti, Gayuh., Hidayanto, Achmad., Putra, Edson., 2016. **" Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT-Business Strategic Alignment"**. Journal of Industrial Engineering and Management.

49. Jerry Luftman, Rajkumar Kempaiah., (2007) **"An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn"**, MIS Quarterly Executive, University of Minnesota, Vo 6, No 3.
50. Jorfi, Saeid & Nor, Khalil Md. & Najjar, Lotfi., (2011),**"The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability "** International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol.3, No.1.
51. Kaplan, Ropert, 2001,**"The strategy Focused Organization"**, Boston, Harvard, Business School Press.
52. Katz, B.R., Preez, N.D du and Louw, L. (2016), **"Alignment of Internal and External Business and Innovation Domains "**, South African Journal of Industrial Engineering Vol 27, No 1.
53. Luftman, J. and Ben-Zvi, T. (2011) **"Key Issues for IT Executives 2011: Cautious Optimism in Uncertain Economic Times"**, MIS Quarterly Executive, Vol. 10, No (4).
54. Luftman, Jerry., (2000), **"Assessing Business-IT Alignment Maturity"** Communications of the Association for Information Systems: Vol. 4, Article 14.
55. Luftman, Jerry., (2000), **"Assessing Business-IT Alignment Maturity"**, Communications of the Association for Information Systems: Vo 14. No 4.
56. Luftman, Jerry., and Kempaiah, Rajkumar., (2007), **"An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn"**, MIS Quarterly Executive, University of Minnesota, Vo 6, No 3.
57. Luftman, Jerry., and MacLean, E.R. (2004), **"Key issues for IT executives"**, MIS Quarterly Executive, Vol. 3, No. 89-104.
58. Luftman, Jerry., Lyytinen, Kalle., and Zvi, Tal ben. (2015), **"Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance"**, Journal of Information Technology, Vol. 32, No.1.
59. Malkawi, Dr. Nazem M. M.(2018), **"Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence – Case Study at Social Security Corporation– Jordan"**,

- International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol.5 (Iss.5).
60. Mather, divya., and Gaur, Mithun., (2020), "**Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation**", Interdisciplinary Journal of Engineering and Technology, Vo. 11, No. 1.
  61. Mohamed, Mona Saeed., Khalifa, Gamal S. A., Ameen, Ali., Al-Shibami, Ahmed Hamoud., (2018), "**Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE**", Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol. 13 No. 15.
  62. Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "**A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence**", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No. 20.
  63. Moini,A., Masrour,G.A.and Mohamadi,A.,(2013) "**The study of the effect of environmental uncertainty on connect of leveled interest data (The accepted firms in the Tehran stock-market)**" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol 5, No 6.
  64. Nenadal, Jaroslav., Vykydal, David., and Waloszek David., (2018), "**Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations**" Quality Innovation Prosperity /Kvalita Inovacia Prosperita 22/2.
  65. Nevo, D., and Chan, Y. E., (2007), "**A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements**". Information & Management, Vol. 44, No. 6.
  66. Nurluoz, O. Birol, C., (2011). "**The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours**", the TurkishOnline Journal of Educational Technology, Vol.10, No.1.
  67. Ojha, Divesh., Shockley, Jeff., and Acharya, Chandan., (2016), "**Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of**

- trust and learning", International Journal Production Economics No1. (79).
68. Qawasmeh, F., & Bourini, F. (2016). **"Assessing the management practices of university excellence using the European model of excellence from the perspective of the students and staff at Gadara University"**. The Journal of Business and the Arab Economy, Vol.11, No. 2.
  69. Reich, B.H., & Benbasat, I. (1996). **"Measuring the linkage between business and information technology objectives"**. MIS Quarterly.
  70. Ringrose, Dawn.,(2013),**"Development of an Organization excellence framework"**, The TQM journal, Vol25, No4.
  71. Salimian, Hossain., Khalili, Sohrab., Nazemi, Jamshid., and Alborzi, Mahmood., (2012) **"Alignment in the organization's strategy window (concentration on business strategy and operations strategy) "** African Journal of Business Management, Vol. 6, NO. (51).
  72. Schaubroeck, John M., Lam, Simon S.K., and Peng, Ann C., (2016), **"Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality?"** A latent growth analysis, journal Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.133. No.2.
  73. Seyedi, Seyed Ali., Ashtari, Gholam Reza., Zahiri, Manahi, (2015), **"Investigating the relationship between the Establishments of organizational Excellence system based on the EFQM model and employee performance (Case study: Company of Karun oil and gas operations)"**, International Journal of Humanities and Cultural Studies ISSN 2356-5926
  74. Shelton, C.; Darling, J and Walker, W. (2010). **"Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills"**. LTA, (1)2, 46-63.
  75. Sholihah, Mar'atus., Maezono, Tatsuru., Mitake, Yuya., and Shimomura Yoshiki, (2019), **"PSS Strategic Alignment: Linking Service Transition Strategy with PSS Business Model"**, Journal of sustainability.doi:10.3390/su11226245.

76. Symons, Craig., (2005) **"IT and Business Alignment: Are We There Yet?"**., Forrester Research, Cambridge, 13 April.
77. Teo, T., & King, W. (1997). **"Assessing the impact of integrating business planning and is planning"**, Information & Management Journal.
78. Teo, Thompson S.H., and Ang, James S.K., (1999), **"Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans"**, International Journal of Information Management No. 19.
79. Vinichenko, Mikhail V., Klementyev, Dmitry S., Rybakova, Marina V., Malyshev, Maksim A., Bondaletova, Natalia F., and Chizhankova, Inna V., 2019, **"Improving The Efficiency of the Negotiation Process in The Social Partnership System "**, Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. (7) No. (1).
80. Volk, Sophia Charlotte., and Zerfass, Ansgar., (2018), **"Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication"** International Journal of Strategic Communication, Vol. 12, No. 4.
81. Vu, Phuong., and Micliuc, Cristian., (2010), **"IT Business Strategy Alignment: Concept, Model and Maturity"**, Vo 86. No 1.
82. Waswas, Dima., and Jwaifell, Mustafa., (2019), **"The Role of Universities Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University"**, World Journal of Education Vol. 9, No. 3.

#### IV. Books:

1. Bergeron Bryan P., (2018), **"Performance Management in Healthcare, From Key Performance Indicators to Balanced Scorecard"**, 2<sup>nd</sup> edition, Francis Group.
2. Dess, G. G., Lumpkin, G.T., and Eisner, A. B., (2008), **"Strategic Management creating competitive advantages"** four editions. McGraw Hill.
3. Dumas, Marlon. La Rosa, Marcello. Mendling, Jan. and Reijers, Hajo A., (2018) **" Fundamentals of Business Process**

- Management " Second Edition, Berlin, Germany: Springer. (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
4. Fimbel, Eric., (2007) " **Strategic alignment synchronization of information systems with business paths and maneuvers** ", Pearson, Paris.
5. Gmsih. (2004), "group for the modernization of the **Hospital Information System, Strategic Alignment of the Information System of Health Establishments, Definitions**" of the concepts and methodology applied to the study., Paris.
6. Harmon, P. (2010), "The Scope and Evolution of **Business Process Management**", International Handbooks on Information Systems, Berlin/Heidelberg: Springer. south-Western College publishing, 5th ed.
7. Higgins, James M., (1994), "The **Management Challenge**", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
8. Hitt, A., (2003), "strategic **Management: Competitiveness lobalization**", south-Western College publishing, 5th ed.
9. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., (2014) "Exploring **Strategy**", 10th edition, Harlow: Pearson Education Limited
10. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2006), "Alignment: **Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**", Harvard business School Press, Boston, Massachusetts.
11. Luftman, J. (2014) "Strategic **Alignment Maturity, Handbook on Business Process Management**", 2nd Ed, Berlin, Germany: Springer.
12. Newkirk, H.E., and Lederer A.L. (2006), "Incremental and comprehensive **strategic information systems planning, in an uncertain environment, IEEE**" Transactions on Engineering Management.
13. Rosemann M and vom Brocke J. (2014) "The **six core elements of business process management**", Handbook on Business Process Management, vol.1, 2nd edn. Springer.

14. Turban, Efraim, (2006), **"information Technology for Management: Transforming Organization in the digital Economy"**, rd edition, John wily and sone, INC.
15. Turban, Efraim., 2002, **"to information Technology for management: Transforming Business in the Digital Economy"**, 3rd.ed, John Wiley and Sons, Inc.

#### V. Conferences:

1. Alghazi, A., Li, M., Shen, J., and Fosso, Wamba S., (2017), **"Aligning Business Strategy with IT Strategy from Business Model to Enterpris in Saudi Arabia Public Sector"**, 21st Pacific Asia Conference on Information System, Australia,1-8.
2. Al-Surmi, Abdulrahman., Cao, Guangming., Duan, Yanqing., (2016), **" The Impact of Triadic Strategic Alignment on Organisational Performance"**, International Conference on Engineering Technologies and Big Data Analytics (ETBDA'2016) Jan. 21-22, 2016 Bangkok (Thailand).
3. Coleman, Preston., and Papp Raymond, (2006), **"Strategic Alignment: Analysis of Perspectives"**, Proceedings of the 2006 Southern Association for Information Systems Conference.
4. Gutierrez, Anabel., Nawazish, Ali., Orozco, Jorge., Serrano, Alan., and Yazdouni, Homa., (2007), **"Comparing alignment factors in SMEs and large organizations"** School of Information Systems, Computing and Mathematics Brunel University, Uxbridge Middlesex UB8 3PH, UK.
5. Hashemy, Seyed Hamed., Yousefi, Minoo., Soodi, Shahla., and Omid Behzad., (2016), **"Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals"**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
6. Hendarman, Achmad Fajar., and Tjakraatmadja, Jann Hidajat., (2012), **"Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge**



- Economy Era" 10th Triple Helix Conference, School of Business and Management - ITB, Ganesha 10, Bandung 40132, Indonesia.
7. K. Elhari, B. Bounabat. (2010), **"Strategic Alignment Assessment Based on Enterprise Architecture"**, International Conference on Information Management and Evaluation, 179-187.
  8. Kerschke, Pascal., Bossek, Jakob., Trautmann, Heike. (2018), **"Parameterization of State-of-the-Art Performance Indicators: A Robustness Study Based on Inexact TSP Solvers"**, Genetic and Evolutionary Computation Conference Companion, Kyoto, Japan, July 15 – 19.
  9. Nihel, Jouirou., Michel, Kalika. (2013), **"Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)"**, Proceedings of the 10<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems, New York. S. 3693–3701, August.
  10. Silviu, A.J.Gilbert., Waal, Benny de., and Smit, Jakobus., (2009), **"Business and IT Alignment; Answers and Remaining Questions"** Conference Paper · January 2009.

#### VII. Website:

1. Kanji, Gopal K. (2007), **"Performance Measurement: A system approach for Excellence"**, <http://www.eoq.org>.
2. Nihel Jouirou, Michel Kalika, Les dynamiques de l'alignement: Analyse et Evaluation (Cas de l'ERP), 15/2/2020, [basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou\\_kalika\\_1.pdf](http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou_kalika_1.pdf)
3. Rao, M. S., 2010, Which are The Employability: [www.career-journal.com](http://www.career-journal.com).